

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ В РОССИИ

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса
направления 38.03.02 – Менеджмент,
шифр образовательной программы
СВ.5070.2014,
НЕФЕДЬЕВА Вадима Валерьевича

Научный руководитель
к. э. н., доцент
БЛАГОВ Юрий Евгеньевич

Санкт-Петербург
2018

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОНСАЛТИНГА В РОССИИ	7
1.1. Специфика консалтинговой отрасли	7
1.2. Развитие и трансформация услуг консалтинга	13
1.3. Вызовы четвертой промышленной революции для консалтинга	17
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	27
2.1. Сущность и компоненты стратегии	28
2.2. Инструменты создания стратегии устойчивого развития	31
ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	43
3.1. Анализ мировых практик из сферы профессиональных услуг	43
3.2. Действия по реализации стратегии	46
3.3. Оценка применимости.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

Заявление о самостоятельном выполнении курсовой работы

Я, Нефедьев Вадим Валерьевич, студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Построение стратегии устойчивого развития консалтинговой фирмы в России», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

Введение

Актуальность. Консалтинговый бизнес развивается и трансформируется вслед за общей бизнес-средой и потребностями своих клиентов. Под влиянием факторов четвертой промышленной революции и парадигмы устойчивого развития бизнесу требуется изучить новые потребности среды и адаптироваться под них. В данной работе проанализированы историческое развитие консалтинга, тренды и специфика отрасли, концепция и вызовы устойчивого развития. Принятие рекомендаций данного практического проекта поможет российским консалтинговым фирмам оставаться конкурентоспособными и «выживать» в длительной перспективе с учетом развития всего общества.

Проблема. Перед консалтинговыми фирмами в России стоит выбор – какие факторы внешней среды учитывать и как адаптировать свою стратегию под них. При этом необходимо не потерять позиции в основном бизнесе и продолжить приносить деньги собственникам.

Объект и предмет работы. Объектом работы является гомогенная группа консалтинговых компаний в России, оказывающих услуги управленческого консалтинга. Предметом – их стратегии.

Цель. Выработать рекомендации по построению стратегии устойчивого развития консалтинговой фирмы в России. Для этого выполнены следующие задачи:

- Анализ специфических характеристик консалтинга в России
- Анализ исторического развития консалтингового бизнеса в мире
- Анализ трендов четвертой промышленной революции, актуальных для отрасли
- Определение сущности и характеристик стратегии устойчивого развития
- Анализ актуальной проблематики устойчивого развития
- Анализ мировых практик сферы профессиональных услуг
- Выработка специфических рекомендаций.

Инструменты. Для разработки стратегии устойчивого развития используется выбранные модели (Таблица 0.1), которые позволяют получить широкий список инициатив по устойчивому развитию, выделенных на основании разных взаимодополняющих критериев. На их основе создаются рекомендации по нескольким направлениям, выраженные в виде изменений в бизнес-модели.

Таблица 0.1

Инструменты стратегии устойчивого развития

Название	Источник
Фреймворк устойчивого развития	(Hart, Milstein, 2003)
Стадии инноваций через устойчивость	(Nidumolu et al., 2009)
Цели устойчивого развития ООН	(ООН, 2015)
Создание разделяемой ценности	(Porter, Kramer, 2011)
Стандарт GRI	(GRI, 2016)
Канва бизнес-модели	(Osterwalder, Pigneur, 2010)
Дифференцирующие аспекты стратегий консалтинговых фирм	(Baaj, 2014)

Характеристика данных. Данными для анализа служат как открытые источники (первичные и вторичные данные): сайты и отчеты компаний, статьи в СМИ, другие исследования, так и данные, полученные через структурированные интервью с сотрудниками консалтинговых фирм России. Значительный вклад в практическую ценность привносит стажировка в одной из консалтинговых фирм России, где был создан отчет по КСО и проведен десяток интервью. Специфика корпоративной социальной деятельности консалтингового бизнеса впервые рассмотрена в собственном исследовании (Нефедьев, 2017), результаты которого использованы в работе.

Под «российскими консалтинговыми фирмами» в данной работе подразумеваются лидеры сегмента стратегического консалтинга, так как вместе они образуют относительно однородную группу компаний, для которых будут актуальны анализ и рекомендации, приведенные в работе (Таблица 0.2). В поле анализа не включены ИТ-компании, аудиторские компании «Большой четверки», также оказывающие услуги консалтинга, небольшие региональные консалтинговые фирмы. «Большая тройка» – это признанная мировая группа компаний, которые оказывают примерное одинаковые услуги. В России существует и местный лидер, который соответствует по объемам бизнеса «Тройке». Подобное описание ландшафта рынка и деление на группы приводится также в Forbes (Зубова, 2015). Другие консалтинговые фирмы либо значительно отличаются в бизнес-модели, либо имеют в разы меньшие объемы.

Таблица 0.2

Компании, рассматриваемые в работе

Группа	Название фирмы
«Большая тройка»	McKinsey & Company
	The Boston Consulting Group
	Bain & Company
Российский лидер	Strategy Partners Group

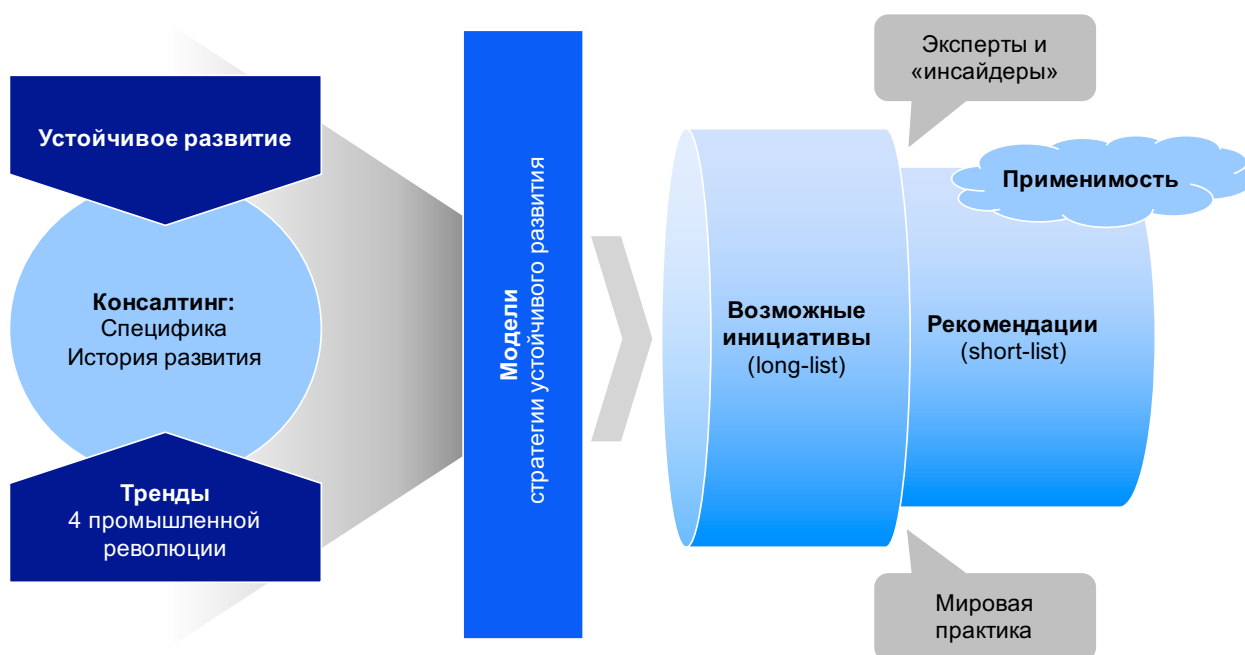


Рис. 0.1 Структура работы

Структура работы (Рис. 0.1). В первой главе рассматривается консалтинговый бизнес в России: его специфика (отраслевая и национальная), история развития в мире, актуальные технологические тенденции (факторы Четвертой промышленной революции) и факторы устойчивого развития, влияющие на этот бизнес. Во второй главе подробнее рассматривается проблематика стратегии устойчивого развития и приведены модели, через которые для консалтингового бизнеса в России вырабатываются возможные инициативы. В третьей главе выделенные инициативы трансформируются в рекомендации по построению стратегии устойчивого развития. Глава дополняется мировыми практиками из сферы профессиональных услуг и результатом реального проекта в одной из консалтинговых фирм, которые демонстрируют применимость рекомендаций.

Глава 1. Актуальные проблемы консалтинга в России

1.1. Специфика консалтинговой отрасли

Управленческий консалтинг – это наукоемкая профессиональная услуга, которую независимые специалисты в сфере бизнеса предоставляют менеджменту клиентской организации и которая заключается в объективной рекомендации по поводу управленческого решения: решение клиентской проблемы или использование возможностей. А также может включать поддержку менеджменту в реализации этих рекомендации и решений (Ваај, 2014).

Для разработки стратегии устойчивого развития в России необходимо учитывать отраслевую и национальную специфику, чтобы корректно выбрать приоритетные инициативы, прогнозировать реакцию стейкхолдеров и результат.

Отраслевая специфика

Консалтинговый бизнес имеет специфичные особенности, связанные с отраслью. Ниже кратко приведены основные из них и далее подробнее расписаны характеристики, которые необходимо иметь в виду в стратегии устойчивого развития:

- Ценности консультантов
- Стейкхолдеры и их интересы
- Цепочка создания ценности

В целом, отрасль находится под давлением клиентов, сотрудников и государства, которые предъявляют высокие этические, правовые и экономические требования. Эти требования выше, чем в других отраслях, так как фирмы имеют дело с конфиденциальной информацией, услуги дорого стоят, а сотрудники многое отдают.

От специфики работы консультантов появляются специфичные ценности (Таблица 1.1.1), которые сформулированы от деловой среды и ожиданий заинтересованных сторон, в основном, клиентов, сотрудников и государства. Клиенты доверяют консультантам конфиденциальную информацию, делятся проблемами и ожидают рекомендации, которые повлияют на бизнес целиком. Эти отношения сложнее и ближе, чем с другими партнерами или государством. Сотрудники в консалтинге также специфичны, потому что фирмы предъявляют повышенные требования как ускоренный карьерный рост при ненормированном графике, высокой оплате и огромной конкуренции за место. Сотрудники (потенциальные, нынешние и «выпускники») имеют большее влияние, чем в других отраслях и высокие требования к работодателю. Государство в образе регулятора также более пристально следит за деятельностью консультантов, так

как у них есть доступ к данным крупнейших, стратегических предприятий и рычаги определять их стратегии. Такое влияние консалтинга имеет значение для экономики страны и ее конкурентоспособности в мире, поэтому государство заинтересовано в их деятельности. Под давлением этих трех сторон консалтинг выработал следующие ценности (Таблица 1.1.1), которые были выделены из материалов с сайтов компаний:

Таблица 1.1.1

Ценности консалтинговых фирм

Ценность	Частота упоминаемости (топ-10 фирм)
Прагматичность, создание ценности, видимый результат	7
Партнерство внутри фирмы и с клиентами и построение близких доверительных отношений	5
Приверженность высоким профессиональным и этическим стандартам	5
Независимость в принятии решений	5
Социокультурное разнообразие	5
Конфиденциальность	4
Приверженность команде, уважение к людям, взаимовыручка, поддержка сотрудников	4
Лидерство, предпринимательство, инициативность, обязательство высказывать несогласие	3
Постоянное развитие внутри фирмы, система «Up-or-Out»	3
Приоритет интересов клиента	2
Социальное воздействие	2
Эффективное использование ресурсов клиента и фирмы	2
Быть катализатором изменений, примером, распространять инновации	2

Источник: (Нефедьев, 2017)

Следующим специфичным компонентом консалтинга являются стейкхолдеры. Частично характеристики были описаны ранее, но в Таблице 1.1.2 собраны ключевые аспекты каждой заинтересованной стороны.

Отдельно стоит отметить специфику собственников. Собственность в консалтинговых фирмах чаще всего распределена среди высшего менеджмента, такие фирмы имеют организационную модель партнерства (McKinsey, BCG, Bain). Если рассмотреть весь горизонт консалтинга, то можно встретить и другие формы структурирования собственности. В исследовании (Kipping, 2002) 50 консалтинговых фирм из рейтинга Vault (глобальный список) форму партнерства имеют 58% фирм, однако многие фирмы принадлежат инвесторам (40%), которые сами не управляют бизнесом, или самим основателям (2%).

Стейкхолдеры в консалтинговой отрасли

Стейкхолдеры	Характеристика	Специфичные ожидания
Собственники	– Консалтинговые фирмы организованы, преимущественно, как партнерства, то есть долями владеет высший менеджмент	– Высокая прибыль – Высокий социальный статус и моральное удовлетворение от работы – Привлечение лучших клиентов и сотрудников – Работа «в тени»
Менеджмент	– Менеджмент растет внутри организации – Короткая дистанция с другими сотрудниками и клиентами	
Сотрудники	– Наиболее талантливые выпускники бизнес-школ и университетов – Состоявшиеся образованные специалисты – Имеют высокую оплату, но «живут на работе» и с высоким стрессом – Важен социальный статус и захватывающая работа	– Высокая оплата труда – Статусность – Постоянная смена задач, локаций – Поддерживающая команда – Быстрое развитие – Возможность достойного «выхода» из фирмы
«Выпускники» фирмы	– Из-за текучести на рынке появляются много бывших сотрудников из консалтинга, которые меняют бизнес-среду и открывают возможности для продажи проектов – Имеют хорошие отношения с фирмой и пользуются опытом работы в ней	– Поддержание высокой репутации
Частные клиенты	– Крупный бизнес, который может позволить услуги стратегических консультантов, но живущий в неблагоприятных экономических условиях	– Получить качественную услугу (рекомендацию, стратегию) за наименьшие деньги – Конфиденциальность – Обучение и сопровождение внедрения
Государственные клиенты	– Органы власти и крупнейший бизнес в собственности – Значительные обороты денег – Регулярная потребность в услугах	– Рекомендации, удовлетворяющие интересам государства и его органов – Рекомендации, приносящие видимый результат – Работа «в тени» – Обучение и сопровождение внедрения
Государство как регулятор	– Контролирующие органы – Законодатели	– Следование законам – Отсутствие давления активистов – Конфиденциальность и сохранение информации внутри страны

Бизнес-сообщество	<ul style="list-style-type: none"> – Другие компании не клиенты, поставщики и партнеры клиентов – Бизнес в целом и государственные органы, нуждающиеся в персонале – Конкуренты клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> – Работающие рекомендации, приносящие выгоды клиентам и улучшающие бизнес-среду – Экспертиза и распространение знаний – Квалифицированные сотрудники, покидающие фирму
Конкурирующие фирмы	<ul style="list-style-type: none"> – Известные и крупные фирмы, имеющие похожие услуги по примерно одинаковым ценам 	<ul style="list-style-type: none"> – Законные методы привлечения клиентов и сбора информации – Непереманивание клиентов и сотрудников – Дифференциация услуг
Гражданское общество (активисты, политики)	<ul style="list-style-type: none"> – Активисты, имеющие опасения по поводу проникновения фирм в российскую экономику – Активисты, недовольные высокой стоимостью услуг, оплачиваемых из государственных средств 	<ul style="list-style-type: none"> – Сохранение информации внутри страны – Независимые рекомендации с выгодой для российских компаний – Оправданная стоимость, выплачиваемая из налогов
Некоммерческий сектор (НКО, культура, спорт...)	<ul style="list-style-type: none"> – Учреждения культуры и спорта – НКО, решающие социальные проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> – Экспертная поддержка в виде про боно проектов – Привлечение средств
Поставщики данных и услуг	–	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата услуг – Устойчивый рост бизнеса – Расширение аутсорсинга
Образовательные учреждения (академическая среда)	<ul style="list-style-type: none"> – Образовательные учреждения, готовящие талантливых студентов – Исследователи – Студенты, которые могут стать сотрудниками или клиентами 	<ul style="list-style-type: none"> – Финансирование – Трудоустройство – Экспертная поддержка

Источник: (Нефедьев, 2017)

Разные типы компаний имеют разные цепочки создания ценности в зависимости от размера, продуктов, степени интеграции и т.д. Но в целом можно выделить две группы: непосредственное консультирование и поддерживающие функции. Более подробное деление на процессы приведено в Таблице 1.1.3.

Цепочка создания ценности в консалтинге

Поддерживающие функции	HR	Привлечение сотрудников
		Развитие и поддержка сотрудников
		Оплата
		Увольнение
	Инфраструктура	IT-системы
		Бухгалтерия
		Юридическая поддержка
		Транспорт и проживание
Основные функции	Продажа проектов	Поиск возможностей для проекта
		Повышение репутации
		Подготовка предложения
	Работа над проектом	Сбор и хранение данных
		Анализ данных
		Работа с сотрудниками клиента
	Рекомендация	Разработка рекомендаций
		Донесение рекомендации
	Помощь во внедрении	Сопровождение и контроль внедрения
		Обучение клиентской стороны
	Поддержка отношений с клиентами	Экспертная поддержка и корректировка рекомендаций

Источник: (Нефедьев, 2017)

Бизнес консалтинговых фирм усложняется, и в цепочку создания ценности добавляются новые процессы как, например, создание IT-продуктов: дизайн и разработка. Есть такие бизнес-модели, где наоборот часть процессов вынесена из контура компании. Оба случая рассматриваются далее в работе.

Национальная специфика

В России консалтинговый бизнес адаптирован под местные условия среды. В этом разделе подробнее описываются следующие особенности:

- Доминирование иностранных компаний
- Низкий уровень менеджмента
- Клиенты имеют иерархическую централизованную структуру
- Роль государства как собственника, регулятора и клиента
- Неразвитая конкуренция
- Низкая прозрачность и «серые» схемы
- Специфичный «разрез» консалтинговых проектов
- Географическая концентрация бизнеса.

В России значительную долю рынка консалтинговых услуг разделяют иностранные фирмы: McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Bain & Company, Oliver Wyman, AT Kearney, Accenture, первоначально аудиторские компании «Большой четверки». Российские компании занимают нишу консалтинговых бутиков, специализирующихся на узких и технических задачах, либо на IT-консалтинге. Ближе всего к сегменту иностранных стратегических консалтинговых фирм находится компания Strategy Partners Group, имеющая офис в Москве и позиционирующая себя как «национального стратега» под именем «Сбербанка». Такая ситуация может быть связана с тем, что в России еще не сложилась достаточная интеллектуальная база, чтобы конкурировать с иностранными фирмами, копившими свой интеллектуальный капитал десятки лет по всему миру.

Клиенты имеют иерархическую централизованную структуру, где многие решения принимаются на уровне CEO. Это приводит к слабой подготовленности клиентской стороны, неспособности осуществлять самостоятельно стратегические функции.

В российской среде неразвита конкуренция, которая могла бы стать тем мотивирующим фактором, развивающим среду в целом (Голованова, Кудрин, 2013). Не так много российских компаний, ведущих деятельность на мировом рынке. На внутреннем рынке предприятия пользуются государственным субсидированием, «серыми» схемами госзакупок, нерыночным спросом со стороны государства и госкомпаний. Проблему слабой конкуренции как барьера отмечает и, например, премьер-министр Дмитрий Медведев (РИА, 2015).

Проекты, которые делают консалтинговые фирмы в России, также имеют свою специфику, связанную с российской экономикой. Предприятия страдают от неэффективности процессов, отсутствия стратегического видения и общей неразвитостью бизнес-среды. Консультанты часто заменяют менеджмент на предприятиях, активно занимаясь внедрением рекомендаций и сопровождением.

Производственные площадки российских предприятий расположены по всей стране, но большинство штаб-квартир крупнейших компаний-клиентов находится в Москве и Санкт-Петербурге. В этих городах находятся и офисы международных компаний. В то же время в регионах рынок консалтинга остается неразвит и занят небольшими специализированными консультантами, работающими на средний бизнес по несравнимо более низким ценам (Щетинина, 2014). Потенциально привлекательными крупными клиентами в регионах являются заводы-«гиганты», предприятия ТЭК, органы исполнительной власти. Также существует значительное различие в бизнес-среде и качестве менеджмента в столице и регионах.

В российском бизнесе доминируют интересы государства как собственника, клиента и регулятора. Бизнес подстраивается под это положение, выстраивая свою стратегию для удовлетворения государства. В такой ситуации остаются мало замечены другие стейкхолдеры как местные сообщества, активисты, СМИ.

Но государство на местах представлено конкретными людьми, с которыми становится важно наладить плотный контакт. Это приводит к специфичным отношениям крупного бизнеса и представителей власти.

Национальная специфика России создает для консалтинговых фирм как препятствия, так и возможности. Общая неразвитость бизнес-среды относительно западных экономик является главным препятствием, преодолев которое консалтинг создаст себе более благоприятные условия для роста рынка и обеспечения устойчивости.

1.2. Развитие и трансформация услуг консалтинга

Консалтинг как отдельная профессиональная услуга появился вместе со второй промышленной революцией примерно в 1870-е как ответ на новые проблемы бизнеса и отделение менеджмента от собственности (Chandler, 1990). Появились сложные крупные промышленные предприятия, которые требовали знаний многих людей, могли оптимизироваться для повышения конкурентоспособности на более широких рынках. Управление такими предприятиями переходило в руки профессиональных управленцев, которые уже не были так погружены в операционные детали производства, как собственники фабрик. Это создало предпосылки для возникновения нового рынка профессионалов, занимающихся повышением производительности промышленных предприятий – операционный консалтинг. Профессиональных консультантов еще не было, но их роли выполняли аудиторы, банкиры, инженеры и другие. Первая консалтинговая фирма Arthur D. Little, например, основана инженером в 1886 году. Консалтинг распространял идеи научного менеджмента, ярким представителем которого является Фредерик Тейлор, называемый «дедушкой» консалтинга (Kipping, 2002).

Ниже представлены этапы развития консалтинговых услуг под влиянием факторов внешней среды (Рис. 1.2.1).

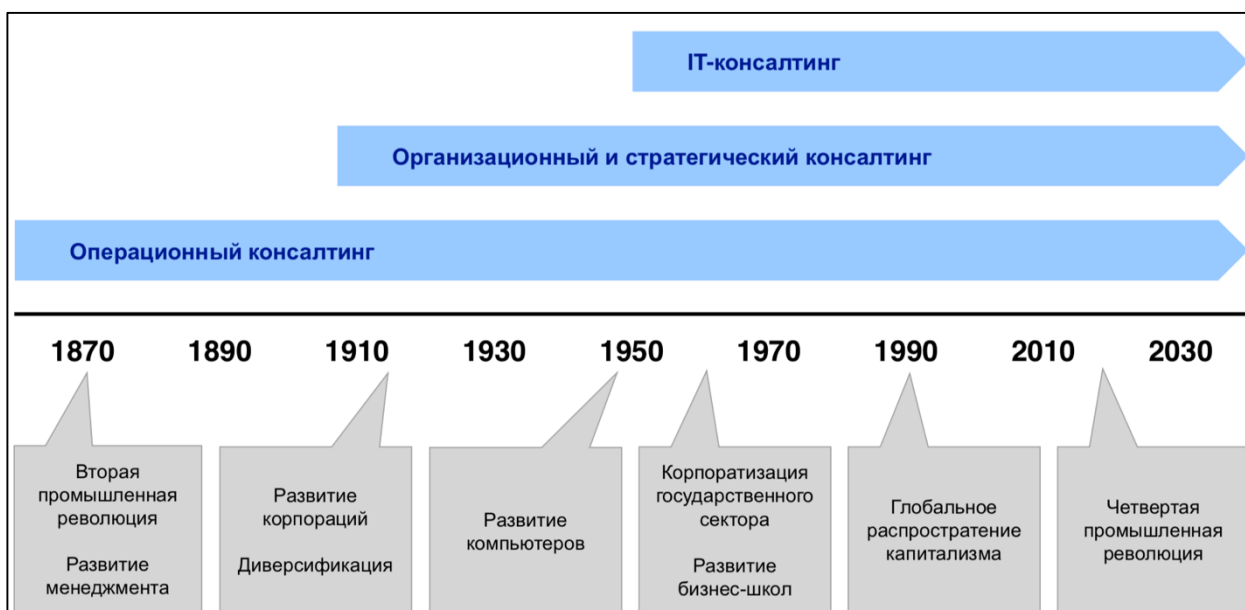


Рис. 1.2.1 Возникновение областей консалтинга

Источник: (Kipping, 2002).

Следующим появился организационный консалтинг (1910-1930-е). Появление этой формы консалтинга совпало с возникновением новых форм организаций – таких больших и сложных (DuPont, General Motors, Sears, Standard Oil), что менеджмент уже не мог справиться с управлением старыми централизованными методами. В этих компаниях развилась новая организационная структура – децентрализованная дивизиональная структура (Chandler, 1962). Другие компании также захотели внедрить такую структуру, в чем им помогли консалтинговые фирмы. На новом рынке появились такие фирмы как McKinsey & Company и Booz Allen & Hamilton. В 1960-е спрос на трансформацию возник и в Европе среди компаний и государств, что позволило американским консалтинговым фирмам провести экспансию в Европу. Это совпало с так называемой «корпоратизацией» государственного сектора в 1960-е, открывшей государственный сегмент для консультантов. В такой среде стали появляться бизнес-школы и бизнес-медиа, создающие моду на профессиональные услуги (Devid, 2012; Baaj, 2014).

Дальнейшее усложнение компаний и среды, необходимость управлять целым портфелем бизнесов стали предпосылками появления стратегического консалтинга. Кичел (2010) связывает появление этого направления с деятельностью The Boston Consulting Group, основанной в 1963 и предложившей методы управления корпоративным портфелем. BCG первая вышла на азиатский рынок, открыв офис в Токио в 1966 году, и стала распространять опыт Японии на Западе. В 1990-е капитализм и глобализация стали распространяться по всему миру, расширяя рынок для консультантов. В 1973 один из сотрудников BCG ушел из компании и основал Bain & Company. McKinsey, BCG и Bain доминируют на нынешнем мировом рынке управленческого консалтинга с тех пор.

С развитием компьютеров появился и IT-консалтинг (1950-е). Он вырос с появлением компьютеров и их внедрением в бизнес-процессы. Однако бизнесу было сложно с ними справиться самостоятельно, а Антимонопольная служба США запретила производителям компьютеров, например, IBM, оказывать консалтинговые услуги (Kipping, 2002; Baaj, 2014). На большом спросе появились новые игроки, оказывающие услуги IT-консалтинга. IT-консалтинг содержательно обогатил весь спектр консалтинговых услуг, но и добавил принципиально новую проблематику.

Итак, консалтинговые фирмы, в целом, работают в трех направлениях, каждое из которых возникло в ответ на изменения среды и потребностей клиентов. Клиенты нанимают консультантов для решения своих проблем и задач (Таблицы 1.2.1 и 1.2.2), некоторые из них находятся на грани этичности (неформальные причины), что требует внимательного изучения с этической стороны и соблюдения законов (англ. compliance).

Таблица 1.2.1

Эффекты различных направлений консалтинга на бизнес клиентов

Область консалтинга	Эффект
Операции	– Повышение операционной эффективности клиента, производительности и экономности
Организация и Стратегия	– Улучшение организационной эффективности – Повышение конкурентоспособности организации клиента – Улучшение бизнес-портфеля клиента
Информационные технологии (IT)	– Повышение эффективности, производительности и экономичности информационных систем и процессов

Источник: (Baaj, 2014)

Таблица 1.2.2

Причины найма консультантов

Причина найма	Эффект, ожидаемый клиентом
Предоставление знаний	Улучшение показателей клиента
Решение проблем и помощь во внедрении решений	Улучшение показателей клиента
Аудит менеджмента	Повышение качества менеджмента и снижение риска для собственника
Аргументация для принятия решения менеджментом	Личная выгода субъекта в клиентской организации
Дополнительный ресурс	Повышение «мощности» клиента за счет качественных внешних ресурсов

Подтверждение решения менеджмента	Легитимность решения менеджмента и снижение страха
Перенос вины за решение	Снятие ответственности за решение менеджмента

Источник: (Baaj, 2014)

Консалтинговые фирмы следуют за изменениями технологий и институциональной среды. Они являются распространителями инновационных подходов и знаний, драйвером трансформаций, отражая потребности бизнеса клиентов.

Но сами консалтинговые фирмы, самые крупные из них, не меняли свою структуру и бизнес-модель последние полсотни лет (Baaj, 2014). Некоторые крупные игроки ушли из рынка, потеряв клиентов более быстрым, известным или технологичным конкурентам. Медленная адаптация под изменяющиеся потребности клиентов привела к закрытию ранее известных фирм. Например, не осталось первопроходцев операционного консалтинга, которые проиграли рынок стратегическим и организационным консультантам (Kipping, 2002).

В последнее десятилетие консалтинговый бизнес находится в стадии «подрыва» (англ. disruption) (Christensen et al., 2013): размылись границы традиционных услуг и продуктов, снизились входные барьеры, развилась достаточно большая база «выпускников» консалтинга на клиентской стороне, возросли ожидания и изменились предпочтения клиентов. Это привело к выходу на рынок новых игроков, развитию внутренних консалтинговых департаментов у клиентов и усилению конкуренции из смежных отраслей. Появляются новые бизнес-модели консалтингового бизнеса.

Современный консалтинговый бизнес включает в себя очень широкий спектр услуг, консультанты погружены во все сферы бизнеса. Лидирующие консалтинговые фирмы включают практики устойчивого развития в свои рекомендации, потому что этого требует бизнес-среда и клиенты. Рекомендации должны помочь клиенту добиться устойчивости, поэтому фирмам необходимо развивать и эти компетенции, встраивать их в суть бизнеса. Разрабатываемая стратегия устойчивого развития должна пронизывать всю деятельность: и то, как фирма работает сама, и то, какие рекомендации она дает.

Крупнейшие консалтинговые фирмы меняют свою бизнес-модель, делая все больше разнообразных услуг, например, разработку прототипов или внедрение рекомендаций (Чалабян, 2018). Все меньшую долю бизнеса занимает разработка непосредственно стратегии, но растет доля операционных, цифровых и трансформационных проектов. Клиенты хотят платить за конкретный осязаемый результат, переходят на «оплату по результату» (англ. success fee). Новые рынки в «эмбриональной» стадии могут быть непривлекательными для крупных успешных

консалтинговых фирм, но если не выйти на них сейчас, то позже они будут заняты уже новыми игроками и смогут «подорвать» устоявшиеся фирмы.

1.3. Вызовы четвертой промышленной революции для консалтинга

В этой работе рассматривается, как стратегия консалтинговой фирмы, выраженная в бизнес-модели, меняется под влиянием факторов четвертой промышленной революции. Среда становится динамичнее, изменения происходят быстро, поэтому бизнесу необходимо реагировать.

Популяризатором четвертой промышленной революции является Всемирный экономический форум в Давосе, сделавший ее темой форума в 2016 году. Основатель и исполнительный председатель форума Клаус Шваб в своей программной статье в *Foreign Affairs* (2016) заявляет, что «мы стоим на пороге технологической революции, которая коренным образом изменит то, как мы живем, работаем и относимся друг к другу. По своему масштабу, глубине и сложности трансформация будет отличаться от всего, что раньше испытывало человечество. Мы еще не знаем, как она будет развиваться, но ясно одно: ответ на нее должен быть комплексным и всеобъемлющим, с участием всех заинтересованных сторон мирового сообщества, от государственного и частного секторов до научных кругов и гражданского общества» (Schwab, 2016).

Первая промышленная революция принесла механизацию производства с использованием энергии пара – паровым двигателем. Вторая – использовала электроэнергию для создания массового производства. Третья – использовала электронику и информационные технологии для автоматизации производства. Теперь четвертая промышленная революция строится на Третьей, цифровой революции, которая происходит с середины прошлого века. Она характеризуется слиянием технологий, которые размывают границы между физическим, цифровым и биологическим миром (Schwab, 2016).

Скорость современных прорывов не имеет исторического прецедента. По сравнению с предыдущими промышленными революциями, Четвертая развивается с экспоненциальным, а не линейным темпом. Более того, она «подрывает» почти каждую отрасль в каждой стране (Schwab, 2016).

Шваб (2016) выделяет следующие ключевые области, которые будут развиваться во время революции: искусственный интеллект, робототехника, интернет вещей, автономные транспортные средства, трехмерная печать, нанотехнологии, биотехнологии, новые материалы, хранение энергии и квантовые вычисления.

В целом, есть четыре основных изменения, которые оказывает Четвертая промышленная революция: ожидания клиентов, улучшение продукта, совместные инновации и организационные формы (Schwab, 2016). Эти направления пересекаются с выбранными группами факторов ниже.

Подобно предшествующим революциям Четвертая промышленная революция может повысить уровень мирового дохода и улучшить качество жизни населения во всем мире. Транспортные и коммуникационные расходы снизятся, логистика и глобальные цепи поставок станут более эффективными, а стоимость торговли уменьшится. Все это откроет новые рынки и обеспечит экономический рост (Schwab, 2016).

Новые технологии создают совершенно новые способы обслуживания существующих потребностей, значительно «подрывают» существующие производственные цепочки и бизнес-модели. «Подрыв» приходит от гибких (англ. agile), инновационных конкурентов, которые благодаря доступу к глобальным цифровым платформам для исследований, разработок, маркетинга, продаж и распространения могут вытеснить хорошо зарекомендовавшие себя компании быстрее, улучшая качество или скорость (Schwab, 2016).

Шваб (2016) убежден, что в будущем талант, а не капитал, станет критическим фактором производства. Четвертая промышленная революция повлияет на нашу личность и все связанные с ней проблемы: наше чувство конфиденциальности, представления о собственности, наши модели потребления, время, которое мы посвящаем работе и отдыху, а также то, как мы развиваем нашу карьеру, совершенствуем наши навыки, встречаем людей, и развиваем с ними отношения (Schwab, 2016).

На основе различных академических источников и данных СМИ были выделены наиболее важные факторы, которые оказывают влияние на бизнес консультантов (Таблица 1.3.1). Каждый из этих факторов описывается подробнее через призму влияния на стратегию консалтинговой фирмы.

**Группы факторов четвертой промышленной революции,
актуальные для консалтинговой отрасли**

Факторы	Описание
Цифровизация и аналитика больших данных	<ul style="list-style-type: none"> – Киберфизические системы (объединение цифрового и физического мира) – Объединение индивидов и компаний в виртуальном мире – Автоматизация и повышение эффективности – Преодоление ограничений человеческого сознания – Возрастание предсказательных возможностей – Новые цифровые (англ. digital) продукты – Распределенные реестры, децентрализация
Демократизация знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Быстрое и обширное распространение информации – Драйверы: интернет, медиа, книги, «разлив» знаний, мобильность сотрудников – «Выпускники» фирмы распространяют знания консалтинга клиентам и обществу – Повышение прозрачности общества и бизнеса
Новые бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> – Растет необходимость объединяться с другими компаниями: формировать платформы и внедрять новые формы работы с ресурсами – Новые клиенты, ресурсы, поставщики – Меняется ценностное предложение и «пакет» услуг
Культура работы	<ul style="list-style-type: none"> – Возрастающая конкуренция за таланты (глобальный рынок труда, конкуренция из других отраслей) – Меняется модель трудоустройства (контракты, глобальный аутсорсинг, лояльность) – Избавление от рутинного труда – Потребность в новых навыках у сотрудников – Индивидуализация и изменение культуры общества

Цифровизация и аналитика больших данных

Четвертая промышленная революция (англ. Industry 4.0) подразумевает объединение цифрового и физического мира (киберфизические системы) в области технологий. Большие данные из физического мира собираются, перерабатываются компьютером с искусственным интеллектом и использованием глубокой аналитики, а затем возвращаются в физический мир в виде оптимальных рекомендаций и действий. Формируются паттерны и модели, которые позволяют предсказывать будущие сценарии.

Первый шаг – выполнение тех же функций, но быстрее и эффективнее. Следующий шаг – новые способы создания ценности и новые бизнес-модели.

Индустрия 4.0 поможет создавать взаимосвязанные «цифровые» команды, экосистемы, сети поставок и потребительские взаимодействия, которые связывают,

анализируют, изучают и применяют информацию для решений в физическом мире (Deloitte, 2018).

Такие экосистемы, объединяющие поставщиков, клиентов и конкурентов, позволяют снизить издержки и повысить качество продуктов, точно удовлетворяющих потребности покупателей. Технологии позволяют всей этой системе быть автоматизированной и гибкой настолько, что снизятся транзакционные издержки, повысится скорость изменений, и это позволит вытеснить традиционный бизнес.

Другой важной технологией является технология распределенных реестров (блокчейн), подход к обмену и хранению информации. «Использование технологии распределенных реестров может способствовать радикальному изменению системы обслуживания и хранения активов, урегулирования обязательств, исполнения контрактов и управления рисками. Несмотря на большой потенциал технологии, в настоящий момент она находится на ранней стадии развития» (ЦБ РФ, 2017).

Блокчейн позволит компаниям снизить издержки на документооборот за счет автоматизации, повысить прозрачность операций, доверие между сторонами и безопасность. Консалтинговые компании смогут, например, заключать смарт-контракты с клиентами и поставщиками.

«Поскольку контракты, заключаемые в коммерческих сетях на базе блокчейн-технологий, являются интеллектуальными, автоматизированными и окончательными, бизнес только выигрывает от высокой скорости выполнения, снижения затрат и рисков, а также своевременных расчетов по контрактам» (РБК, 2017).

Цифровизация систем, развитые технологии, датчики и интернет позволили бизнесу и государству накопить огромные массивы данных, которые можно использовать для глубокой аналитики. Можно будет предсказывать сценарии развития будущего и принимать действия сейчас, чтобы избежать негативных последствий, снизить риски и добиться успеха – на основе больших данных, которые человек не может обработать в своей голове, а не на интуиции и прошлых ситуациях (McKinsey, 2018).

Консалтинговые фирмы будут использовать «большие» данные как для себя, так и для предоставления рекомендаций клиентам. Для работы с ними понадобятся новые компетенции, новый тип специалистов – изменится способ получения знаний о чем-то, что позволит улучшить качество рекомендаций.

Бизнес клиентов будет все больше переходить на киберфизические системы, что создаст спрос на новый продукт. Клиентам необходима консультация по трансформации, но, чтобы выиграть конкуренцию от IT-игроков, консультантам необходимо самим научиться создавать работающие прототипы и глубоко разбираться в цифровых (англ.

digital) продуктах. Такие фирмы как BCG и McKinsey уже создали специальные подразделения для нового бизнеса.

В России McKinsey внедряет автоматизацию в процесс взаимодействия с кандидатами: узнать о карьере в фирме можно через чат-бота в Telegram. Deloitte Australia использует искусственный интеллект для обработки заявок, что позволило сократить процесс отбора на месяц (Deloitte, 2018). Их программа проводит скрининг и распределяет заявки по различным департаментам, в которых кандидатам сложно разобраться самим, потому что компания публикует очень много разных вакансий.

Демократизация знаний

Знания распространяются быстрее и обширнее, чем раньше. Это происходит благодаря интернету, медиа, «разливу» знаний поставщиками услуг, мобильности людей (Баай, 2014). Все больше людей с меньшими издержками могут получить доступ к накопленным другими знаниям.

Клиенты все меньше хотят платить огромные суммы консультантам за их знания, если этими знаниями обладают многие другие (Christensen et al., 2013).

Журналистика и обучение больше не являются областями, закрепленными за специально обученными людьми. Каждый имеет возможность рассказать о своем опыте, поделиться кейсами в блоге, в медиа, на конференциях. Это позволяет лучшим практикам распространяться в бизнес-среде. Также опыт из одной отрасли может применяться в других, как было с модной темой эджайл-трансформации (англ. agile), распространившейся из области разработки софта в практически все индустрии.

В консалтинге, в среднем, четверть сотрудников покидает фирму по политике «повышение или уход» (англ. up-or-out policy). Знания консалтинговых фирм распространяются через «выпускников» в бизнес, снижая ценность этих знаний. Поэтому фирмам необходимо постоянно инвестировать в свой интеллектуальный капитал. Иначе их самый дорогой актив – знания – станет скоро широко доступным и перестанет давать компании конкурентное преимущество, генерировать денежные потоки от заказов.

В целом, растет прозрачность общества и бизнеса. Люди рассказывают о себе много информации в сети, компании ведут блоги и делятся опытом. Существуют платформы как Glassdoor, где можно узнать о зарплатах и рабочей атмосфере в компаниях. Компаниям необходимо быть более открытыми, чтобы их признавало общество. Прозрачность – важный элемент легитимности бизнеса в глазах стейкхолдеров.

Новые бизнес-модели

Развитие управленческих практик, коммуникаций и появление глобальной и межотраслевой конкуренции стали стимулом рождения новых бизнес-моделей, способов создавать ценность. Цифровые технологии привели к популярности платформенной модели, примерами которой являются Uber, Alibaba, Facebook, SAP и другие (см. Рис. 1.3.1). Традиционные бизнесы как Apple также перешли на модель платформы, которая позволяет им создавать дополнительную ценность от управления сетью поставщиков и распределении этой ценности между сторонами.

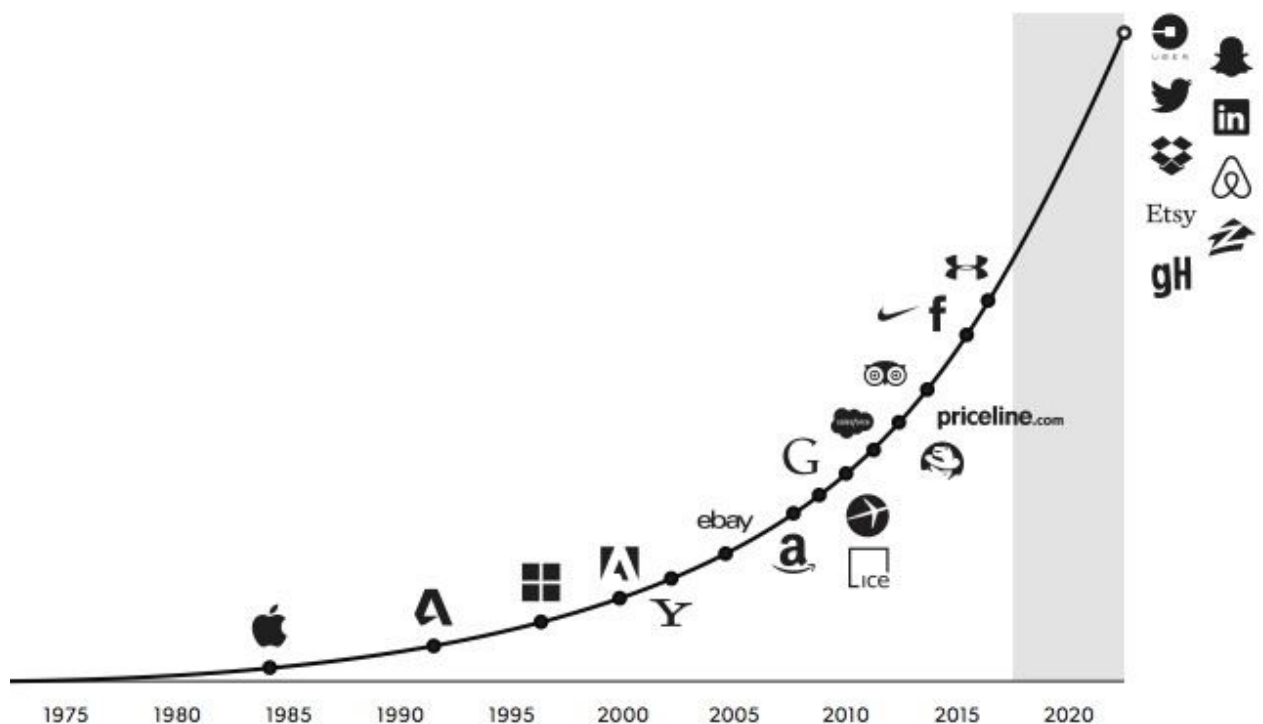


Рис. 1.3.1 Компании с платформенной бизнес-моделью из индекса S&P500

Источник: (Moazed, 2016)

Растет необходимость находить новые формы работы с ресурсами (Шваб, 2016). Для создания конкурентного преимущества многим фирмам недостаточно лишь собственных ресурсов, чтобы конкурировать, поэтому необходимо вовлекать и другие компании, новых поставщиков, которым можно доверить часть задач на аутсорсинг.

Например, консалтинговые фирмы привлекают (или даже поглощают) дизайнерские бюро и IT-компании, чтобы создавать работающие прототипы для клиентов и приносить им новую ценность, нетрадиционную для отрасли. Например, McKinsey купила в 2015 году дизайнерское бюро LUNAR, занимающееся промышленным дизайном, и Veryday в 2016, чтобы укрепить свои компетенции в дизайне (McKinsey, 2018).

На аутсорсинг часто выносятся и основная деятельность – аналитика и составление рекомендаций. В Великобритании существуют бизнес-модели, при которых в консалтинговой фирме работают только Партнеры, а Менеджеры и Аналитики привлекаются со стороны под каждый конкретный проект. Такое становится возможным на развитых рынках, где специалисты консалтинга находятся в свободном доступе и их достаточно много под каждый тип проекта. В России также существует практика найма «фрилансеров» в команду под конкретный проект, если необходима специфичная экспертиза или резко увеличивается загрузка.

В консалтинговом бизнесе растет доля проектов с оплатой по результату (англ. success fee), что снижает риски для клиента, но увеличивает давление на консультантов, потому что становится недостаточно презентовать «колоду» (англ. deck) слайдов. Оплата по результату вынуждает фирмы больше участвовать в процессе внедрения рекомендаций, удлиняет срок проекта и требует новых компетенций от сотрудников.

Таким образом в бизнес-моделях консалтинговых фирм меняется само ценностное предложение (цифровые продукты, аналитика больших данных, сопровождение внедрения, более широкий «пакет» услуг), меняются поставщики, партнеры и ресурсы (ИТ, исследователи данных, дизайнеры, фасилитация экспертной сети, аутсорсинг и т.д.), способы получения доходов (оплата по результату). В ценностное предложение входит и интеграция устойчивого развития в бизнес клиентов, потому что этого требует среда.

Культура работы

Значительная часть рутинного и алгоритмического труда может быть заменена искусственным интеллектом и роботами. Благодаря развитым коммуникациям, часть некритичных для успеха фирмы функций может быть вынесена за пределы компании и даже страны (глобальный аутсорсинг). Повысится добавленная ценность, которую вносит человеческий труд (Deloitte, 2018).

В фирмах, где главным активом является человеческий капитал (а таких будет все больше), нужны будут другие сотрудники. И конкуренция за таланты станет еще жестче, потому что она будет идти не только от конкурирующих компаний, но и от несвязанных отраслей, из других стран (англ. open-talent economy). Компаниям придется адаптировать свою политику управления персонала, чтобы обеспечить себя устойчивым количеством сотрудников.

Сотрудники будущего должны быть некими предпринимателями внутри компании (Эберхард и др., 2017), чтобы создавать обучающуюся организацию (англ.

learning organization), способную на постоянные инновации и быстрые адаптации к среде. Креативность, «мягкие» навыки (англ. soft skills) становятся важнее в экономике автоматизации, где все меньше людей вовлечены в непосредственное производство.

В отчете о Четвертой промышленной революции компания Deloitte (2018) обозначила несколько потенциальных факторов, затрагивающих культуру работы в будущем. Например, выделяются такие тренды как новые модели талантов, роботизация и искусственный интеллект, временное трудоустройство и команды «по запросу» (англ. crowds-on-demand). В модели «расширенной» команды (англ. augmented workforce) над задачами компании будут работать не только непосредственные сотрудники в офисе фирмы, но и целая сеть людей «со стороны», дистанционных сотрудников и внешних экспертов. Deloitte (2018) заявляет, что необходимо пересмотреть «с нуля» процесс создания рабочих мест.

Немного данных из этого же отчета: 56% опрошенных Deloitte компаний считают, что им придется изменить систему контрактов, а 61% будут все больше переходить в сторону краткосрочных контрактов. 65% считают, что необходимо изменить систему образования внутри компании (Deloitte, 2018). Кажется, что снижается лояльность, но хоть люди и не будут оставаться долго в одной компании, на период работы они будут более вовлеченными благодаря современным системам нефинансовой мотивации, развитой корпоративной культуре, конкуренции, измененному сознанию, ориентированному на проекты и циклы, культуре успеха и другим факторам.

В исследовании Deloitte (2018) говорится и о том, что под влиянием технологий внешняя среда становится все более динамичной, компаниям и персоналу необходимо постоянно меняться, создавать новые модели трудоустройства, чтобы отвечать новым требованиям. Это может создавать дополнительный стресс у персонала. Но это создает и новый вызов – как создать стабильную рабочую среду, избавив людей от страха потерять «крышу над головой» и «еду на столе», при этом продолжить двигаться в переходной экономике (Deloitte, 2018).

Компаниям необходимо создать корпоративную культуру, настроенную на постоянное обучение, чтобы это не вызывало стресса и было встроено в рабочий процесс. Искать таланты нужно будет в новых непривычных местах, потому что в сложном технологичном мире компаниям нужны будут люди с разным бэкграундом.

Возрастают и этические ожидания с развитием культуры и образованием. Фирмы должны оказывать положительное социальное влияние на общество, быть более ответственными, чтобы приобрести легитимность.

Происходит изменение человеческого сознания и строения общества в пользу «индивидуализации человеческого мира» (Лисовский, 2016). Возрастает роль человека и

человеческого труда, появляется возможность строить уникальный жизненный и карьерный путь. Бизнес и государства развитых стран ставят счастье индивида своей целью, а не могущество нации, потому что и границы между нациями стираются.

Устойчивое развитие в условиях технологической революции

В 2000 году ООН приняла Цели развития тысячелетия (англ. Millennium Development Goals, MDG), которые были направлены на борьбу с бедностью и социальное развитие. Но человечество так сильно изменило природу, что без действий в области защиты окружающей среды другие – социальные, экономические – цели не смогут быть реализованы. Поэтому новые цели ООН – Цели устойчивого развития (англ. Sustainable Development Goals) – являются не просто продолжением MDG, а способом обеспечить выживание всей человеческой системы.

Как четвертая промышленная революция связана с устойчивым развитием? Технологическая революция создает новые проблемы, но может стать и решением. Технологии давали человечеству инструменты менять среду, развиваться на новых территориях, использовать ресурсы планеты, увеличивать потребление и популяцию. Технологии второй промышленной революции навсегда изменили окружающую среду. Но современные технологические прорывы и глобальная интеграция могут стать решением проблемы. Систематический риск нынешних систем возрастает с ростом влияния человечества на среду, но появляются новые системы, которые способны продолжить существование через инновации (Berkhout, 2014).

Компания Deloitte, также занимающаяся консалтингом, выпустила свой нефинансовый отчет (Deloitte, 2018) под темой «Industry 4.0», то есть менеджмент компании выделил эту тему как главную, которая меняла их бизнес в 2017 году. И весь отчет строится на переплетении технологической революции и бизнеса профессиональных услуг: продукты, люди, рынки и т.д.

Всемирный экономический форум выпустил доклад о связи устойчивого развития с Четвертой промышленной революцией (WEF, 2016). В нем говорится, что человечество как никогда ранее приблизилось к естественным ограничениям планеты, а к 2050 году появится еще полтора миллиарда людей. И только глобальная интеграция, стремление к общим целям и инновации способны преодолеть эти вызовы. Доклад утверждает, что «компании, работающие по принципам устойчивости и ответственности, имеют бóльшие шансы на успех в будущем» (WEF, 2016). Люди, не живущие в здоровой среде, не могут реализовать свой потенциал, а, следовательно, и принести ценность государству и бизнесу. В этом же докладе приводится аргумент, говорящий о потере бизнесом

легитимности в глазах общества: люди не готовы смириться с эгоистичными интересами владельцев капитала, которые ухудшают жизнь многим другим или неравномерно распределяют благополучие в свою пользу.

Для выживания всей человеческой системы, сохранения современного порядка, снижения рисков социального недовольства, устойчивого финансового роста и благополучия бизнеса необходимо принять глобальные цели устойчивого развития и встроить их в стратегию компании.

Глава 2. Характеристики стратегии устойчивого развития

UN World Comission (1987) в своем докладе под председательством Брундтленд определила устойчивое развитие как «развитие, отвечающее потребностям нынешнего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять их собственные потребности. Устойчивое развитие предусматривает согласованные усилия по созданию инклюзивного, устойчивого и жизнеспособного будущего для людей и планеты». Устойчивое развитие имеет три основных элемента – экономический рост, социальную интеграцию и охрану окружающей среды. Но их нужно рассматривать не по отдельности, а как составляющие друг друга (Griggs, 2013).

Страны-участники ООН в 2015 приняли следующие 17 целей устойчивого развитие (Таблица 2.1), достижение которых улучшит мир для общества, бизнеса и государств.

Выполнение этих целей должно быть встроено в стратегию устойчивого развития бизнеса, чтобы обеспечить выживание всей системы на длительном периоде. Некоторые компании, занимающиеся консалтингом, уже встроили их в свою систему управления – например, Deloitte.

Таблица 2.1

Цели устойчивого развития ООН

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Повсеместная ликвидация нищеты во всех её формах2. Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте4. Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек6. Обеспечение наличия и рациональное использование водных ресурсов и санитарии для всех7. Обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех8. Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех9. Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций10. Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов12. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями |
|--|

14. Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития
15. Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия
16. Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях
17. Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития

Источник: (ООН, 2015)

Инга Трофимова, менеджер по КСО и устойчивому развитию Deloitte, мирового лидера аудиторских и консалтинговых услуг, поделилась в интервью (Нефедьев, 2017), что сотрудники компании выполняют «предназначение», оставляют социальный вклад, который останется, если компания исчезнет. Этот вклад заключается в интеллектуальном капитале; в лидерах, меняющих мир; сотрудниках, которые будут следовать предназначению «Making an Impact That Matters» (слоган Deloitte) даже после ухода из фирмы.

В Deloitte существует Отдел КСО для внутренних задач и Департамент устойчивого развития, оказывающий услуги клиентам. Основная задача Отдела КСО в Deloitte, состоящего из 8 человек, – интеграция Целей устойчивого развития ООН в бизнес-процессы до 2030 года, потому что к этому времени крупная компания не сможет устойчиво развиваться, если каждый сотрудник не будет вовлечен в КСО. Такая практика разделения существует в международных аудиторских компаниях, но отсутствует в международных консалтинговых фирмах, рассматриваемых в работе. У них практики устойчивого развития встроены в общие процессы. (Нефедьев, 2017).

2.1. Сущность и компоненты стратегии

Стратегия устойчивого развития в данной работе рассматривается в широком контексте, включающем не только традиционное понимание корпоративной социальной деятельности, но и инновации в бизнес-модели, обеспечивающие рыночный успех вместе с достижением ЦУР ООН. Поэтому для начала необходимо определить, что включает в себя стратегия консалтинговой фирмы. Затем на основе трендов четвертой промышленной революции, инновационных кейсах профессиональных услуг и моделей устойчивого развития будут выделены инициативы по созданию стратегии устойчивого развития.

Стратегия устойчивого развития – это способ принять участие в достижении ЦУР ООН, не разрушая принципы бизнеса, иначе компания превратится в НКО.

Структура этой главы строится на описании и применении различных моделей к консалтинговому бизнесу с целью составить видение стратегии устойчивого развития через различные инструменты. Затем вырабатывается список возможных инициатив, которые можно включить в эту стратегию. И уже в 3 главе выбираются наиболее подходящие на основе анализа внешней среды, проведенного в 1 главе.

В известной книге «Игра на победу...» авторы (Лафли, Мартин, 2013) приводят свое видение стратегии, выработанное на опыте Procter&Gamble. Они выделяют несколько вопросов, на которые необходимо ответить, чтобы составить стратегию (Таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Интегрированный каскад стратегических решений

Главный вопрос	Описание
В чем состоит стремление к победе?	– Направляющая цель компании, видение
Где играть?	– Выбор рынков: продуктовых, географических – Выбор потребительских сегментов, каналов продаж и ценовой политики – Интернализация элементов цепочки создания ценности
Как добиться победы?	– Предложение ценности – Конкурентное преимущество на выбранном «поле игры»
Какими компетенциями необходимо обладать?	– Набор имеющихся компетенций – План развития, поглощения, создания недостающих компетенций
Какие системы управления необходимо задействовать?	– Системы, структуры и критерии оценки результатов, необходимые для поддержания выбранных решений

Источник: (Лафли, Мартин, 2013)

Другой автор, бывший сотрудник The Boston Consulting Group (Баај, 2014), сужает определение стратегии для консалтингового бизнеса. По мнению автора, есть три измерения консалтингового бизнеса (Таблица 2.1.2). На каждой «шкале» можно отметить весь спектр опций, а затем фирма решает для себя, какие опции она включит в свой бизнес. Количество выбранных опций будет дифференцировать «бутиковые», нишевые и локальные фирмы от мировых гигантов, оказывающих широкий спектр услуг на почти всех рынках. Этот же автор выделяет и другие аспекты бизнес-модели, дифференцирующие консалтинговые фирмы между собой.

Стратегия консалтинговой фирмы

Измерения консалтингового бизнеса	Аспекты дифференциации
<ul style="list-style-type: none"> – Перечень услуг – Отрасли клиентов – География клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> – Целевые клиенты – Используемые ресурсы – Экономика бизнеса (способ зарабатывания денег) – Репутация (позиционирование)

Источник: (Baaj, 2014)

В данной работе стратегия устойчивого развития встроена в изменение бизнес-модели, ведущее к обеспечению роста, снижению долгосрочных рисков и так далее. Поэтому необходимо определиться, что будет считаться бизнес-моделью. В работе используются два подхода – от (Osterwalder, Pigneur, 2010) и консалтинговой фирмы (Strategy Partners Group, 2018). Модели приведены на Рис. 2.1.1 и Рис. 2.1.2 соответственно.



Рис. 2.1.1 Канва бизнес-модели

Источник: (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Стоимость для акционеров			
Портфель бизнесов			
Ценность для клиента	Стратегический контроль	Модель прибыли	Охват операций
Организационная структура Корпоративная культура Бизнес-процессы Система мотивации			

Рис. 2.1.2 Бизнес-модель

Источник: (Strategy Partners Group, 2018)

Стратегия устойчивого развития не должна восприниматься как отдельная стратегия или инструмент по улучшению имиджа компании. Принципы устойчивого развития должны быть встроены в общую стратегию, все процессы компании, быть ее конкурентным преимуществом, частью культуры и создавать ценность для бизнеса и его стейкхолдеров.

2.2. Инструменты создания стратегии устойчивого развития

В области устойчивого развития существует множество стандартов и моделей, каждый из которых имеет свою аудиторию, преимущества и недостатки. Ниже приведены самые популярные в США на основе опроса менеджмента (Davies, 2013):

- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- International Integrated Reporting Council (IIRC)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Но эти стандарты фокусируются на отчетности, тогда как существуют и другие академические подходы, позволяющие выделить потенциальные инициативы в области устойчивого развития. В личной беседе сотрудник Центра КСО им. РвС Ю. Н. Арай порекомендовала использовать следующие модели для построения стратегии УР: (Hart, Milstein, 2003) и (Nidumolu et al., 2009). Другим удобным инструментом является концепция разделяемой ценности (Porter, Kramer, 2011), используемая мной в предыдущем исследовании КСД в консалтинге (Нефедьев, 2017).

В итоге, выбраны и описаны для консалтинговой отрасли следующие инструменты, приведенные в Таблице 2.2.1. На Рисунке 2.2.1 кратко изложены отличия этих моделей и количество первичных инициатив.

Инструменты стратегии устойчивого развития

Название	Источник
Фреймворк устойчивого развития	(Hart, Milstein, 2003)
Стадии развития инноваций через устойчивость	(Nidumolu et al., 2009)
Создание разделяемой ценности	(Porter, Kramer, 2011)
Стандарт GRI	(GRI, 2016)



Источник: 1 – (Hart, Milstein, 2003), 2 – (Nidumolu et al., 2009), 3 – (Porter, Kramer, 2011), 4 – (GRI, 2016)

Рис. 2.2.1 Инструменты стратегии устойчивого развития

Фреймворк устойчивого развития

Модель (Рис. 2.2.1) состоит из 4 квадрантов, отличающихся по долгосрочности планирования и отношению к среде компании (внутренняя/внешняя). Для каждого из них в Таблице 2.2.2 определены возможные инициативы.

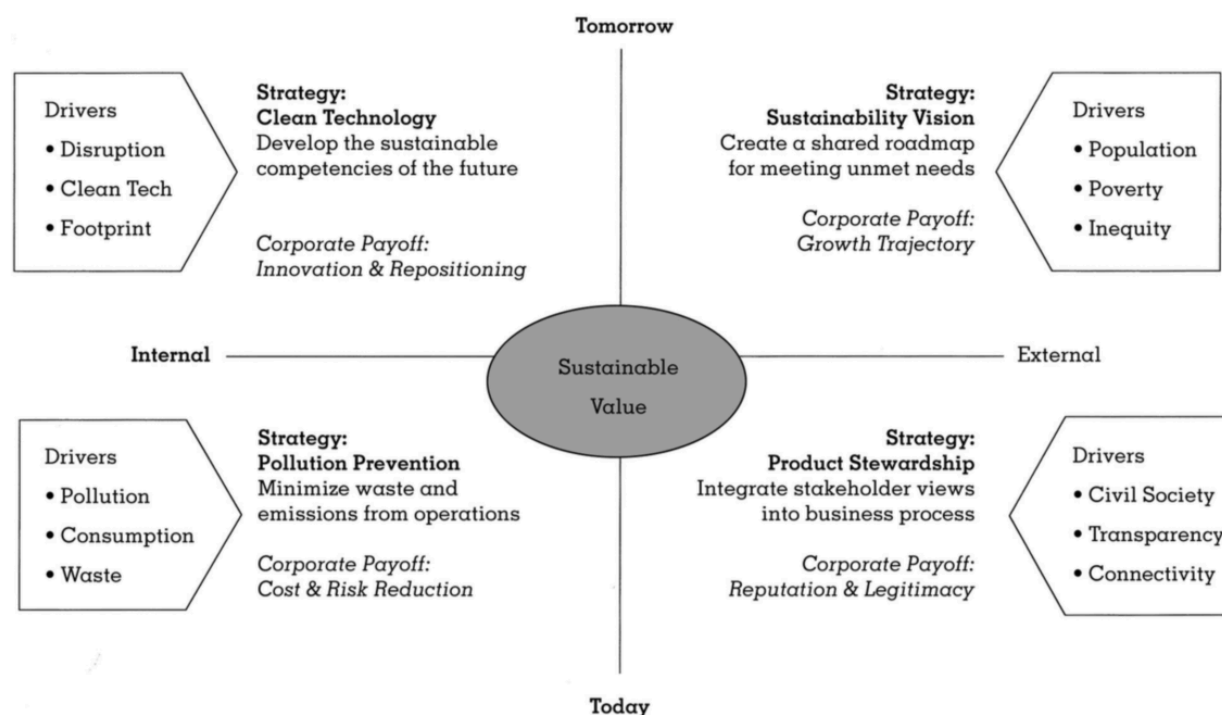


Рис. 2.2.1 Фреймворк устойчивого развития

Источник: (Hart, Milstein, 2003)

Таблица 2.2.2

Применение фреймворка устойчивого развития для консалтинга

Направление	Стратегия	Инициативы
Снижение рисков и издержек	Минимизация отходов и выбросов	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление рекомендаций, учитывающих влияние на экологию – Приоритет безопасности и соблюдения норм в рекомендациях – Сокращение использование бумаги в пользу электронных носителей – Снижение количества передвижений на авто и самолетах в пользу экологического транспорта и дистанционных встреч
Повышение репутации и легитимности	Интеграция интересов стейкхолдеров в бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> – Распространение знаний через доклады, рекомендации, обучение клиента и бывших сотрудников – Обучение студентов в вузах – Привлечение внешних экспертов и внешних стейкхолдеров к разработке рекомендаций – Про боно проекты – Сопровождение выходящих сотрудников
Развитие инноваций и репозиционирование	Выработка компетенций для устойчивого развития в будущем через инновации	<ul style="list-style-type: none"> – Инновации в бизнес-модели, развитие платформенной модели – Цифровые продукты – Сопровождение внедрения

Выход на траекторию роста	Участие в межсекторном решении социальных проблем, неудовлетворенного спроса	<ul style="list-style-type: none"> – Проекты для менее крупных (=богатых), но социально важных или потенциально крупных компаний и государства, которые могут стать крупными клиентами или развить рынок в будущем – Про боно проекты для получения нефинансовых выгод – Инфраструктурные проекты в слаборазвитых странах (СНГ) для создания рынка (спроса) – Экспертная и репутационная поддержка некоммерческого и государственного сектора
---------------------------	--	---

Составлено по: (Hart, Milstein, 2003)

Такой подход позволил выделить инициативы, работающие в разных измерениях и создающие устойчивость сейчас и в будущем.

Стадии развития инноваций через устойчивость

«Нет альтернативы устойчивому развитию», – заявляет группа авторов (Nidumolu et al., 2009), изучавших феномен в 30 крупных компаниях. Бизнес часто думает, что устойчивое развитие подрывает их конкурентоспособность, так как такие инициативы несут дополнительные затраты, которые могут избегать конкуренты. А финансовые выгоды слишком размыты и отложены по времени.

Исследование авторов показывает, что устойчивое развитие ведет компании к организационным и технологическим инновациям. Снижаются издержки из-за меньшего использования ресурсов, технологии делают продукт современнее и качественнее, бизнес находит новые способы заработка. В итоге, разумные компании зарабатывают прибыль и только приобретают конкурентоспособность. Те, кто раньше начал движение в сторону устойчивого развития, смогут раньше приобрести новые компетенции и быть инновационными лидерами в будущем (Nidumolu et al., 2009).

В Таблице 2.2.3 приведены пять стадий инноваций, которые проходят компании в поисках достижения устойчивого развития.

**Вызовы устойчивого развития, возможности и необходимые компетенции на
каждом этапе инновации через устойчивое развития**

	Стадия 1 Соответствие требованиям как возможность	Стадия 2 Обеспечение устойчивости цепи	Стадия 3 Проектирование устойчивых продуктов и услуг	Стадия 4 Разработка новых бизнес- моделей	Стадия 5 Создание платформ следующего уровня
Вызов	Обеспечить, чтобы соблюдение норм стало возможностью для инноваций	Повысить эффективность всей цепочки создания стоимости	Развивать устойчивые продукты и услуги или переделывать существующие, чтобы стать экологическими	Найти новые способы доставки и захвата ценности, которые изменят основу конкуренции	Ставить под сомнению логику нынешнего бизнеса через парадигму устойчивого развития
Необходимые компетенции	Возможность предвидеть и формировать правила. Умение работать с другими компаниями, в том числе с конкурентами, для реализации креативных решений.	Экспертиза в таких методах, как управление выбросами и оценка жизненного цикла. Возможность переориентировать операции на использование меньшего кол-ва энергии и воды, производить меньше выбросов и создавать меньше отходов. Способность обеспечить экологичность поставщиков и розницы.	Знание, какие продукты или услуги являются неблагоприятными для окружающей среды. Возможность генерировать реальную общественную поддержку для устойчивых инициатив. Умение масштабировать как поставки зеленых материалов, так и производство продуктов	Способность понять, чего хотят потребители, и выяснить различные способы удовлетворения этих требований. Понимание, как партнеры могут повысить ценность.	Знание того, как возобновляемые и невозобновляемые ресурсы влияют на экосистему и отрасли. Экспертиза для синтеза бизнес-моделей, технологий и правил в разных отраслях.
Возможность для инноваций	Использование законодательных ограничений, чтобы побудить компанию и ее партнеров экспериментировать с устойчивыми технологиями, материалами и процессами.	Разработка устойчивых источников сырья и компонентов. Увеличение использования чистых источников энергии, таких как энергия ветра и солнечной энергии. Поиск инновационных применений для возвращенных продуктов.	Применение таких методов, как биомимика в разработке продукта. Разработка компактной и экологически чистой упаковки.	Разработка новых технологий доставки, которые существенно изменяют отношения цены и качества. Монетизация моделей, которые относятся к услугам, а не к продуктам. Разработка бизнес-моделей, объединяющих цифровые и физические инфраструктуры.	Создание платформ, которые позволят клиентам и поставщикам управлять энергией радикально по-разному. Разработка продуктов, которые не нуждаются в воде в традиционно связанных с ней категориях. Разработка технологий, которые позволят отраслям использовать побочную энергию.

Источник: (Nidumolu et al., 2009)

Инициативы по устойчивому развитию для консалтинга на каждом этапе

Стадия	Инициативы
Рассмотрение ограничений как возможностей	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление рекомендаций клиентам, которые будут опережать регулирование – Сократить часы работы консультантов за счет повышения эффективности и технологий – Избегать конфликтующие интересы клиентов для предотвращения утечки данных – Избегать проекты с высоким социальным и репутационным риском
Достижение устойчивости в цепочке создания ценности	– См. Таблица 2.2.6
Разработка устойчивых продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> – Проекты для менее крупных (=богатых), но социально важных или потенциально крупных компаний и государства, которые могут стать крупными клиентами или развить рынок в будущем – Про боно проекты для получения нефинансовых выгод – Инфраструктурные проекты в слаборазвитых странах (СНГ) для создания рынка (спроса) – Соблюдение высоких стандартов качества – Использование конкурентных подходов, таких как аналитика больших данных
Внедрение новых бизнес-моделей	<ul style="list-style-type: none"> – Кросс-субсидирование важных социальных проектов – Изменение ценностного предложения (продукты, устойчивое развитие, внедрение) – Аутсорсинг
Создание платформ нового уровня	<ul style="list-style-type: none"> – Переход на платформенную структуру с привлечением со стороны многих ключевых функций – Принятие роли фасилитатора

Составлено по: (Nidumolu et al., 2009)

Предыдущие две модели являются важными инструментами в разработке инициатив по устойчивому развитию. Но на основе десятка интервью с представителями консалтинга такой подход может вызвать отторжение менеджмента. Поэтому необходимо плотнее увязать экономические, финансовые цели с устойчивым развитием. Концепция разделяемой ценности (Porter, Kramer, 2011) может в этом помочь. На Всемирном экономическом форуме в Давосе Глобальный управляющий партнер McKinsey Доминик Бартон выступал на тему разделяемой ценности, и эта тема часто появляется в других докладах. Поэтому стоит рассмотреть проблематику устойчивого развития и с этой стороны, чтобы привлечь консультантов экономической отдачей.

Концепция разделяемой ценности

Рассмотрим, как консалтинговые фирмы создают разделяемую ценность (Porter, Kramer, 2011) и, отдельно, в каждой из звеньев цепочки создания стоимости. Полезно рассматривать «пробелы» в цепочке через призму Целей устойчивого развития ООН, потому что в таких моментах будут находиться «рычаги» устойчивого развития.

(Porter, Kramer, 2011) используют рыночный подход к проблематике, а не акцентируют внимание на устойчивости как предотвращении краха всей системы.

Центральной предпосылкой создания разделяемой ценности является то, что конкурентоспособность компании и благополучие окружающих ее сообществ взаимозависимы. Признание и использование этих связей между общественным и экономическим прогрессом создаст следующую волну глобального роста и переопределит сам капитализм. Разделяемая ценность создается тремя путями (Таблица 2.2.5):

- Переосмысление продуктов и рынков. Компании могут удовлетворять социальные потребности, улучшая обслуживание существующих рынков, открывая доступ к новым или снижая затраты за счет инноваций.
- Новое понимание производительности в цепочке создания стоимости (Таблица 2.2.6). Компании могут улучшить качество, количество, стоимость и устойчивость ресурсов и каналов сбыта, одновременно выступая в качестве фасилитатора основных природных ресурсов и способствуя экономическому и социальному развитию.
- Развитие местного кластера. Компании не работают изолировано от своего окружения. Для конкуренции и процветания им нужны надежные местные поставщики, функционирующая инфраструктура дорог и телекоммуникаций, доступ к талантам и эффективная и предсказуемая правовая система (Porter, Kramer, 2011).

Таблица 2.2.5

Разделяемая ценность (CSV) в консалтинге

Переосмысление продукции, рынков, клиентов	Новое понимание производительности в цепочке создания ценности	Формирование кластеров (развитие местной бизнес-среды)
– Проекты для менее крупных (=богатых), но социально важных или потенциально крупных компаний и государства, которые могут стать	– Привлечение сотрудников с различным опытом (не из бизнес-школ), в особенности с новыми компетенциями в IT, дизайне и внедрении	– Взаимодействие со студентами, исследователями, государством – Разработка рекомендаций с учетом развития

<p>крупными клиентами или развить рынок в будущем</p> <ul style="list-style-type: none"> – Про боно проекты для получения нефинансовых выгод – Инфраструктурные проекты в слаборазвитых странах (СНГ) для создания рынка (спроса) – Применение дизайн-мышления для разработки продуктов (Kolko, 2012) – Новые цифровые продукты, прототипы – Использование больших данных для улучшения рекомендаций – Движение в сторону внедрения и сопровождения для установления плотных связей и эффективности решений 	<ul style="list-style-type: none"> – Использование «выпускников» фирмы для распространения знаний (создания рынков) и привлечения клиентов – Автоматизация процессов и использование больших данных, машинного обучения для лучших рекомендаций – Аутсорсинг непрофильной деятельности – Помощь с реализацией рекомендаций, сопровождение – Обучение студентов, сотрудников клиента, представителей государства и НКО для обеспечения устойчивых поставок ресурсов (вкл. человеческие), каналов сбыта и развития рынка 	<p>местной среды клиента</p> <ul style="list-style-type: none"> – Экспертная поддержка социально-значимых проектов – Распространение знаний – Развитие внутреннего предпринимательства – Передача части задач подрядчикам, которые войдут в экосистему фирмы
---	---	--

Составлено по: (Porter, Kramer, 2011)

Таблица 2.2.6

**Цепочка создания ценности в консалтинге и
инициативы в области устойчивого развития**

Звено цепочки			Инициативы
Поддерживающие функции	HR	Привлечение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Равное отношение ко всем социальным группам, меньшинствам и людям с ограниченными возможностями – Привлечение сотрудников с различным опытом (не из бизнес-школ), в особенности с новыми компетенциями в IT и внедрении
		Развитие и поддержка сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Инвестирование в обучение сотрудников и их переобучение – Распространения уникальных знаний среди сотрудников – Поддержка и финансирование временного ухода сотрудников в некомерческий/государственный сектор – Льготы и уступки в трудных жизненных ситуациях – Гибкие условия и поддержка людям с детьми

Основные функции	Инфраструктура	Оплата	– Справедливая оплата, отражающая отработанные часы и уровень задач
		Увольнение	– Достойная возможность выхода – Сопровождение и помощь с поиском работы – Использование «выпускников» фирмы для распространения знаний (создания рынков) и привлечения клиентов
		IT-системы	– Эффективная система, сокращающая издержки и время – Автоматизация процессов
		Бухгалтерия	– Соблюдение правил оплаты и законодательства – Оплата налогов
		Юридическая поддержка	– Соблюдение законов
		Офис	– Сокращение использования электроэнергии, бумаги
		Транспорт и проживание	– Сокращение углеродного следа за счет сокращения перелетов
	Продажа проектов	Поиск возможностей для проекта	– Соблюдение принципов честной конкуренции – Следование правилам тендерных закупок – Избегание коррупционных схем
		Повышение репутации	– Проведение исследований и публикация накопленных знаний
		Подготовка предложения	– Использование обоснованных расчетов и правдивая информация о результатах
	Работа над проектом	Сбор и хранение данных	– Сбор данных законным способом – Соблюдение конфиденциальности – «Китайская стена» между командами внутри фирмы
		Анализ данных	– Построение обоснованных прогнозов и анализов – Использование больших данных, машинного обучения для лучших рекомендаций
		Работа с сотрудниками клиента	– Соблюдение профессиональной этики – Кооперация с сотрудниками клиента
	Рекомендация	Разработка рекомендаций	– Разработка рекомендаций, которые принесут выгоду клиенту – Рекомендации, ориентированные на КСО – Помощь клиенту в стремлении к КСД – Новые цифровые продукты, прототипирование

		Донесение рекомендации	– Разработка доступного плана, готового к реализации
	Помощь во внедрении	Сопровождение и контроль внедрения	– Работа с теми, кто будет внедрять рекомендации
		Обучение клиентской стороны	– Обучение навыкам для эффективного внедрения
	Поддержка отношений с клиентами	Экспертная поддержка и корректировка рекомендаций	– Частичная ответственность за результат и ход внедрения

Источник: (Нефедьев, 2017)

Задумываясь о создании разделяемой ценности для потребителей, поставщиков, местной среды и других заинтересованных сторон, консалтинговая фирма обеспечивает себе экономическую выгоду, лучшее восприятие, снижает риски и создает для себя самой лучшие условия. При этом через определённые инициативы компания участвует в прогрессе по достижению глобальных целей УР.

Стандарт GRI

Стандарт нефинансовой отчетности (GRI, 2016) является известным и распространенным фреймворком для измерения стратегии устойчивого развития, чтобы донести его ценность до заинтересованных сторон. В Таблице 2.2.7 приведена структура стандарта, где жирным шрифтом выделены наиболее актуальные аспекты для консалтингового бизнеса.

Далее для этих пунктов определены возможные инициативы, которые может включить консалтинговая фирма в свою стратегию устойчивого развития (Таблица 2.2.8).

Таблица 2.2.7

Структура стандарта отчетности GRI

Группа	Стандарт	Компоненты
Универсальные стандарты	GRI 101: Основа	1. Принципы отчетности 2. Использование стандартов GRI для отчетности по устойчивому развитию 3. Обеспечение требований, связанных с использованием стандартов GRI
	GRI 102: Общие сведения	1. Профиль организации 2. Стратегия 3. Этика и честность
	GRI 103: Подход к управлению	1. Объяснение материала темы и ее границы 2. Подход к управлению и его составные части 3. Оценка подхода к управлению
Тематические стандарты	GRI 200: Экономические	201: Экономические показатели 202: Присутствие на рынках

		203: Косвенное экономическое влияние 204: Практика закупок 205: Антикоррупция 206: Антиконтентное поведение
	GRI 300: Экологические	301: Материалы 302: Энергетика 303: Вода 304: Биоразнообразие 305: Выбросы 306: Сточные воды и отходы 307: Соблюдение экологических норм 308: Оценка влияния поставщиков на окружающую среду
	GRI 400: Социальные	401: Занятость 402: Отношения между рабочими и административными органами 403: Охрана труда и техника безопасности 404: Обучение и образование 405: Многообразие и равные возможности 406: Недопущение дискриминации 407: Свобода объединений и коллективные переговоры 408: Детский труд 409: Принудительный или обязательный труд 410: Практика обеспечения безопасности 411: Права коренных народов 412: Оценка прав человека 413: Местные общины 414: Социальная оценка поставщиков 415: Государственная политика 416: Безопасность здоровья клиентов 417: Маркетинг и маркировка 418: Конфиденциальность клиента 419: Социально-экономическое соответствие

Источник: (GRI, 2016)

Таблица 2.2.8

Инициативы, вытекающие из стандарта GRI, актуальные для консалтинга

Стандарты GRI	Возможные инициативы
202: Присутствие на рынках 203: Косвенное экономическое влияние	<ul style="list-style-type: none"> – Проекты для менее крупных (=богатых), но социально важных или потенциально крупных компаний и государства, которые могут стать крупными клиентами или развить рынок в будущем – Про боно проекты для получения нефинансовых выгод – Инфраструктурные проекты в слаборазвитых странах (СНГ) для создания рынка (спроса) – Новые цифровые продукты, прототипы – Движение в сторону внедрения и сопровождения
205: Антикоррупция	<ul style="list-style-type: none"> – Честное ведение бизнеса

206: Антikonкурентное поведение	– Соблюдение законов и тендерных процедур на рыночных условиях
308: Оценка влияния поставщиков на окружающую среду 414: Социальная оценка поставщиков	– Закупка товаров и услуг у ответственных поставщиков
401: Занятость 405: Многообразие и равные возможности 406: Недопущение дискриминации 404: Обучение и образование	<ul style="list-style-type: none"> – Трудоустройство и продвижение на принципах равенства и многообразия – Сопровождение вышедших сотрудников – Обучение сотрудников и клиента – Достойные условия труда и компенсации
416: Безопасность здоровья клиентов 418: Конфиденциальность клиента	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение норм, законов и договоров – Практика «Китайской» стены и усиленные меры безопасности к данным – Приоритет безопасности рекомендаций, особенно на проектах с опасным производством

Составлено по: (GRI, 2016)

Именно эти стандарты были выбраны как актуальные, исходя из отраслевой специфики бизнеса (отсутствие производства, неиспользование природных ресурсов, специфичные трудовые ресурсы и т.д.)

Применение стандартизированной отчетности вроде GRI позволит создать сопоставимые метрики для отслеживания и коммуникации усилий по реализации стратегии устойчивого развития.

Глава 3. Построение стратегии устойчивого развития

3.1. Анализ мировых практик из сферы профессиональных услуг

(Christensen et al., 2013) в своей статье в Harvard Business Review отмечают, что консалтинговый бизнес находится на грани «подрыва». Появляются игроки с новой бизнес-моделью, которые могут обеспечить себе устойчивый рост в будущем, когда как традиционные игроки могут потерять свои продажи, если не адаптируются.

За пять лет после написания статьи мы видим, что лидеры отрасли все же начали менять свои бизнес-модели и подстраиваться под изменения. В статье приводятся несколько интересных примеров, как новые фирмы выходят занимают свои ниши на конкурентном рынке, занятом «большой тройкой», с помощью инноваций в бизнес-модели (Таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1

Бизнес-модели консалтингового бизнеса (на 2013 г.)

Название	Описание	Примеры
«Магазин решений»	<ul style="list-style-type: none">– Созданы для диагностики и решения проблем, область которых четко не определена– Обеспечивают ценность в основном за счет суждения консультантов, а не за счет повторяющихся процессов– Клиенты платят высокие цены в виде платы за услугу	<ul style="list-style-type: none">– McKinsey– Bain– BCG– IDEO
«Заработок на добавленной стоимости»	<ul style="list-style-type: none">– Созданы для решения проблем определенного объема со стандартными процессами– Процессы обычно повторяются и контролируются– Клиенты платят за осязаемый результат	<ul style="list-style-type: none">– Motista– Salesforce.com– McKinsey Solutions– Accenture– Deloitte
«Сеть»	<ul style="list-style-type: none">– Созданы для обмена товарами и услугами– Клиенты платят фасилитатору сети, который, в свою очередь, платит поставщикам услуг и товаров	<ul style="list-style-type: none">– OpenIDEO– CEB– Gerson Lehrman Group– Eden McCallum– BTG

Источник: (Christensen et al., 2013)

Рассмотрим подробнее кейсы консалтинговых фирм, которые имеют бизнес-модель «Сеть», то есть платформенную. Платформенная структура является интересным феноменом для рассмотрения, потому что именно она соответствует как бизнес-трендам, упомянутым в 1 главе, так и стадии устойчивого развития – из 2 главы (5 стадия из

(Nidumolu et al., 2009)). На рынке появляются игроки, развивающую эту модель, которые будут рассмотрены дальше. Но и традиционные консалтинговые фирмы могут использовать эту модель.

Например, крупный заказчик вроде государства выставляет на тендер огромный инфраструктурный проект, включающий множество направлений. Затем выигравшая фирма распределяет часть этих направлений между другими фирмами: из-за недостатка своей рабочей силы или компетенций в какой-то области.

Рассмотрим, как характеризуют свою социальную ответственность, инициативы устойчивого развития консалтинговые фирмы из изучаемого перечня (Таблица 3.1.2). Мировые лидеры – «Большая тройка» – уделяют внимание этой теме на своем сайте, но никто не выпускает публичный нефинансовый отчет (McKinsey имеет брошюру), поэтому сложно сопоставить результаты и оценить степень развития или текущую стратегию. Но эти данные помогут выявить глобальные тренды в консалтинге, которые будут актуальными для российского консалтингового бизнеса. Российская компания Strategy Partners Group ни отчета, ни информации на сайте по этой теме не имеет.

Таблица 3.1.2

Инициативы устойчивого развития, о которых глобальные компании заявляют на сайтах

Название	Примеры
McKinsey & Company	<ul style="list-style-type: none"> – «В качестве советников ведущих компаний мира, правительств и некоммерческих организаций наш основной вклад в общество – это наша работа с ними» – «Мы помогаем клиентам увеличить свой вклад в общество, через их товары и услуги, создаваемые ими рабочие места и экономический рост» – Мировая практика консалтинга в области устойчивого развития, цифровой продукт RedE – Про боно консалтинг – Разработка и распространение знаний – Лидерство сотрудников в социальной сфере – Обсуждение социальных тем, издание отчетов, проведение мероприятий – Формирование партнерств – Филантропия (трудоустройство молодежи, финансирование НКО) – Поддержка сотрудников (предпринимательство, временный уход, членство в организациях) – Ответственный подход к работе, соблюдение высоких этических норм, принципы разнообразия и включения – Антикоррупционные политики – Снижение экологического влияния (ведется внутренняя отчетность в каждом офисе)

	<ul style="list-style-type: none"> – Центр бизнеса и окружающей среды, изучающий проблематику экологии и эффективности ресурсов – Собственное НКО для социальных инициатив
The Boston Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> – В основе деятельности лежит создание стоимости для клиента – Создание социального воздействия через бизнес клиента – Внедрение инструмента TSI в стратегии клиентов – Сохранение конфиденциальности данных клиента – Уважение личности, предотвращение негативного влияния на здоровье и семьи сотрудников – Разнообразие (англ. diversity) – Прозрачное принятие решений – Построение долгосрочных партнерств – «Изобретение» знаний для каждого клиента – Выделение примерно 2–3% прибыли на некоммерческие проекты – Про боно консалтинг – Распространение интеллектуального капитала – Минимизация влияния на природу – Партнерство с MIT Sloan в сборе успешных кейсов по устойчивому развитию
Bain & Company	<ul style="list-style-type: none"> – В центре социальной программы – работа для клиентов: помочь им быть более эффективными, чтобы они реализовывали свою миссию – Bain заключает партнерства с высоко-результативным организациями, привносит инновации в социальный сектор и предоставляет платформу для своих работников реализовать себя в этом секторе – «Приверженность высокому качеству, профессионализму и этическим стандартам» – Обязательство инвестировать 1 млрд долл. США через про боно за 10 лет – 70% сотрудников вовлечены в работу в социальном секторе – Сертификация об отсутствии выбросов газов (компенсация всех выбросов) – Временный выход в социальный сектор – Волонтерство и фандрайзинг – Обучение сотрудников – Участие в разработке реформ и политик – Инструмент NPS для социального сектора – Отдельная организация по про боно консалтингу

Источник: сайты компаний

Анализ мирового опыта показывает сдвиг бизнес-моделей в сторону платформенности, обострение проблематики технологической революции и работы с людьми. Глобальные консалтинговые фирмы схожи в своем подходе к устойчивому развитию.

3.2. Действия по реализации стратегии

На основе предыдущих двух глав были выбраны наиболее примечательные инициативы, сгруппированные в три направления. Эти инициативы с одной стороны соответствуют вызовам Четвертой промышленной революции, с другой – отражают стремление к устойчивому развитию. Из возможных инициатив и другие соответствуют этим критериям, но был применен еще один «фильтр» в виде экспертного мнения опрошенных консультантов и анализ текущих практик.

Список не является исчерпывающим, а инициативы представлены в виде опций, а не единой стратегии. Это связано со спецификой интересов и стратегий разных фирм, их текущим позиционированием, готовностью менеджмента к изменениям. Это позволяет сделать универсальный перечень инициатив, который будет иметь практическую ценность для целой группы рассматриваемых компаний в России.

Анализ консалтинговой отрасли показал, что платформенная модель (или ее элементы) будут распространяться в стратегиях фирм (Christensen et al., 2013), (Cecere, 2016). Такая модель также соответствует 17 цели ООН – Глобальное партнерство для достижения целей.

Фирмы будут создавать вокруг себя экосистемы, где главным активом будут сети между людьми и компаниями, их знания и навыки, репутация. Фирмам понадобится иметь больше технических навыков в IT, производстве, внедрении и прототипировании. Эти навыки могут быть приобретены через внутренние стартапы, поглощения или аутсорсинг. Для обширных проектов конкурирующие фирмы могут объединяться в выгодные союзы.

Все эти подходы используются в отрасли уже сейчас. Консалтинговый бизнес Deloitte использует собственную платформу Deloitte Pixel, которая объединяет пулы внешних экспертов. Клиенты могут воспользоваться советами по сути конкурентов Deloitte по более низким ценам, но при этом Deloitte может значительно и быстро расширить свои компетенции без дорогой «покупки» сотрудников, а затем легко отказаться от их услуг, если они больше не нужны (Deloitte, 2018). Это кейс того, как консалтинговая фирма может трансформироваться в платформу, объединяющую поставщиков, конкурентов, клиентов; сама фирма зарабатывает на фасилитации и своей сети связей.

Стратегия устойчивого развития включает в себя не только трансформацию бизнес-модели, но и изменение подхода к выбору клиентов, предлагаемых услуг и обращению с сотрудниками. На Рисунке 3.2.1 приведены краткие рекомендации. Эти три направления рассматриваются ниже.



Рис. 3.2.1 Рекомендации по стратегии устойчивого развития

Изменение портфеля клиентов

Лидирующие консалтинговые фирмы, рассматриваемые в работе, оказывают услуги федеральным и региональным государственным органам и крупнейшим корпорациям. Только они могут оплатить относительно огромные счета консультантов, недоступные средним предприятиям, госучреждениям и НКО. Но это огромный рынок в целом, занятый малоизвестными игроками или вовсе пустующий, что может стать возможностью для консалтинговых фирм. Но для этого им необходимо изменить свою бизнес-модель или подход к экономике, чтобы такие проекты не превратились в благотворительность.

Во-первых, существует спрос среди менее крупных и «богатых», но социально важных или потенциально крупных компаний и государств, которые могут стать крупными клиентами или развить рынок в будущем. Региональные рынки, страны СНГ имеют большой потенциал роста производительности, но нуждаются в экспертной поддержке, за которую пока не могут заплатить большие суммы. То есть такие проекты могут стать инвестицией, а клиенты – традиционным бизнесом.

Во-вторых, государственные органы исполнительной власти могут стать стабильным клиентом. В России, особенно в регионах, слабое управление и нужда в изменениях. При этом государственные органы будут нуждаться в регулярном обновлении стратегий, помощи в внедрении и оценке. Государство как клиент может затрачивать больше усилий и приносить меньше денег, но зато такой клиент будет стабильным, а проекты можно стандартизировать, таким образом снизив издержки.

В-третьих, фирмы могут рассматривать про боно проекты не как благотворительность, а как способ получения нефинансовых выгод. Финансировать издержки можно через кросс-субсидирование из традиционного бизнеса. Выгодой могут стать и развитие самого рынка, развитие кадров, увеличение бизнес-активности, налаживание связей с другими секторами. Про боно проекты помогут наладить межсекторное взаимодействие с государством, некоммерческим сектором, повысив легитимность бизнеса в глазах общества.

Изменение услуг и продуктов

Под влиянием технологической революции, изменений потребностей клиентов и обостряющимся экологическим, социальным и экономическим проблемам ценностное предложение консалтинговых фирм тоже должно меняться. Бизнес-модель будет стремиться к платформенности, где фирме отведена роль фасилитатора. А многие задачи по разработке продуктов, IT, экспертной поддержке, поиску и сбору данных будут вынесены за пределы контура фирм. Но уровень ожиданий от рекомендаций и других услуг будет только расти, поэтому фирмам уже сейчас необходимо задумываться, как они будут создавать ценность при новых обстоятельствах.

Во-первых, новости о стратегиях консалтинговых фирм демонстрируют смещение фокуса проектов в сторону трансформаций к Четвертой промышленной революции и связанным проблемам, как «гибкие» организации. Фирмы начинают предлагать цифровые продукты, объединяющие физический и цифровой мир, использование больших данных для более точных предсказаний будущих сценариев. Такие решения становятся адаптивными IT-продуктами, обновляющимися в реальном времени, а не распечатанными слайдами на несколько лет.

Примером цифрового продукта консалтинговой фирмы может быть ConvergeHEALTH Patient Connect от Deloitte US. Платформа объединяет и агрегирует данные о пациентах в облаке, доступ к которому есть у врачей, больницы, исследователей, страховой компании, производителей лекарств и медицинских устройств. Пациенты получают полную информацию о ходе лечения, а бизнес может адаптировать свои продукты и отслеживать их эффективность в реальном времени (Deloitte, 2018). Консалтинговая фирма использовала стратегический подход к построению экосистемы, объединяющей разные стороны во взаимовыгодный союз. При этом бизнес разработки приложений раньше стоял далеко от консалтинга, а сейчас является предложением в разной степени всех в «Большой тройке».

Во-вторых, рекомендации должны учитывать устойчивое развитие, потому что это важно всем крупным клиентам, чтобы это сочеталось с их стратегией и оправдывало ожидания их стейкхолдеров и акционеров. В особенности для государственных клиентов, так как на них наложена прямая ответственность перед обществом. Рекомендации и другие услуги должны учитывать экологические и социальные факторы, развитие местной среды, опережение регулирования.

Консультант одной из лидирующих консалтинговых фирм в России поделилась в интервью, что у клиентов усиливается потребность в более близком общении с консультантами на всех уровнях, а рекомендации должны учитывать мнение рядовых сотрудников клиента. Фирма предлагает новый продукт – вид организационного консалтинга, где центром проекта становятся не процессы и KPI, а восприятие, мотивация и благополучие людей. Это демонстрирует внедрение принципов устойчивого развития в сам продукт консалтинговой фирмы.

В-третьих, фокус смещается на внедрение и осязаемые результаты, больше ответственности накладывается на фирмы – в виде «оплаты по результату» или за конкретные продукты. Например, знания можно кодифицировать и превратить их в IT-продукты, которые можно продавать онлайн или внедрять дистанционно (Baaj, 2014). Таким примером является подразделение McKinsey Solutions. Если результат становится ощутимым и конкретным, то его можно лучше отслеживать. Здесь пригодится технология распределенных реестров – блокчейн – для отслеживания результатов от внедрения конкретных процессов и оплаты за принесенную ценность. При этом блокчейн позволит снизить вероятность манипуляции данными и ошибки.

Изменение подхода к сотрудникам

Глобальная мобильность, развитые коммуникации и социальные сети, открытые знания, индивидуализация общества, возрастание роли IT, автоматизация, права человека и борьба за равенство – те факторы, которые вынудят все компании пересмотреть свои подходы к персоналу. Консалтинговые фирмы столкнутся с еще большим вызовом, потому что им придется бороться за ту прогрессивную часть общества, которая получает наибольшую выгоду от новой технологической революции и за которую будут бороться компании всех отраслей.

В России консалтинг обладает значительным преимуществом – заработные платы в валюте, что делает вакансии более привлекательными. Но со временем это преимущество растворяется, потому что растет глобальная мобильность и другие

компаниям тоже могут предложить конкурентную компенсацию, потому что талантов не хватает всем.

Компании борются, а, получив талантливую сотрудницу, «выжимают» из нее максимальный потенциал. Люди стали чаще менять работу. Это одна из особенностей современных молодых людей, описанная в Теории X и Y (The Economist, 2008). Консалтинговые фирмы часто проводят оценку сотрудников, чтобы удерживать их усилия и внимание: оценка может проходить каждые полгода, после каждого проекта и даже каждую неделю, а неформальную обратную связь консультант получает каждый день.

Во-первых, консалтинговым фирмам необходимо сместить фокус в привлечении персонала, искать людей с разным образованием, не только выпускников лидирующих бизнес-школ. Наиболее актуальными компетенциями являются ИТ (программирование, изучение данных, кибер-безопасность), дизайн, опыт в промышленности и работы на производстве, на клиентской стороне, что дает компетенции во внедрении и сопровождении рекомендаций. Институт консалтинга (ICMCI, 2012) создало фреймворк компетенций консультанта, и в эту модель могут войти многие специалисты, став высокооплачиваемыми и востребованными профессионалами. Его же можно использовать для отбора кандидатов.

Во-вторых, «вымирание» рутинных задач из-за развитых технологий (искусственный интеллект, роботизация, дроны, VR, интернет вещей) освободит время консультантов для более интеллектуальной деятельности и непосредственному человеческим контактам. Работа станет более креативной, возрастет роль «мягких» навыков. В компаниях будут нужны внутренние предприниматели, способные на инновации, риск и ответственность. Консалтинговым фирмам необходимо переосмыслить перечень задач и степень свободы действий консультантов, чтобы удовлетворить их потребностям и помочь реализовать потенциал на благо фирмы.

Разные люди из отрасли (Принципал/Директор и Старший аналитик лидирующих консалтинговых фирм в России) подтвердили тренд, что задачи консультантов все больше сдвигаются в сторону общения с клиентом, а усложняющиеся технические задачи переходят узким специалистам: аналитикам, экспертам, дизайнерам, программистам.

В-третьих, технологии коммуникаций позволят создавать виртуальные команды. Это команды из людей, находящихся в разных местах, но работающих над общими задачами так же эффективно, как сидя бок-о-бок. Виртуальные команды дают возможность собрать людей из всего мира, расширяя пул кандидатов. Также снизятся расходы на транспорт и проживание, что положительно скажется как на прибыли, так и на углеродном следе, влиянии на окружающую среду: сейчас консультанты очень много перемещаются по миру, используя самолеты.

Использование труда фрилансеров с открытого рынка позволяет компаниям заключать краткосрочные контракты и быстро собирать/распускать человеческие ресурсы. В Deloitte существуют программы Open Talent, Deloitte Associates, Deloitte Africa's Recruit Talent, которые вовлекают независимых контрагентов в проектные команды (Deloitte, 2018). Часто такими контрагентами являются бывшие сотрудники консалтинга, которые берут на себя дополнительную подработку, а фирма снижает издержки на персонал, создавая вокруг себя экосистему из независимых поставщиков.

Существуют и консалтинговые фирмы целиком живущие по такой бизнес-модели, например, Eden McCallum из примера статьи (Christensen et al., 2013). Британская фирма привлекает всех своих консультантов из открытого рынка, в их базе более 1500 человек с разной экспертизой. Когда фирма принимает заказ, она изучает потребность проекта в навыках и опыте, а затем собирает команду из консультантов-фрилансеров, которая лучше всего подойдет клиенту. Фирма не нанимает неопытных студентов, не обучает сотрудников, не тратится на транспортировку и нефинансовую мотивацию. Это позволяет им иметь конкурентоспособные цены для клиентов, платить хорошую компенсацию сотрудникам и работать только с опытными консультантами (на сайте заявляется, что их сотрудники, в среднем, в два раза дольше в бизнесе, чем в традиционных фирмах) (Edem McCallum, 2018).

В-четвертых, повышаются этические стандарты – к сотрудникам, процессам, компании и клиентам. Общество становится более осведомленным о вопросах равенства, справедливости и этики. И предъявляет более высокие требования, что увеличивает риски несоблюдения этических норм – через влияние на репутацию и на заработок.

В-пятых, должно повышаться качество жизни консультантов из-за возрастающей борьбы за таланты. Нужно уделять больше внимания проблемам привлечения и удержания персонала, особенно увеличения «срока жизни» в компании. Есть несколько аспектов качества жизни. Можно сократить чрезвычайно долгие часы работы консультантов за счет повышения эффективности и технологий. Сотрудникам с семьей нужно предоставить более гибкие условия и возможность временного ухода. Временный уход поможет и справиться с актуальной проблемой быстрого «выгорания»: сотрудники могут уходить на 0,5-2 года в некоммерческий/государственный сектор, что практикуют все компании «Большой тройки». Большое внимание следует уделять здоровью и досугу сотрудников, крупные компании берут эти заботы на себя, чтобы удержать людей от ухода в более динамичные, но небольшие компании.

В одной из компаний-лидеров консалтинга в США существует одна из самых «щедрых» политик в области отпусков: сотрудник может взять до 16 оплачиваемых недель отпуска в году на важные жизненные события как рождение ребенка, уход за

пожилыми родителями или супругом. Это демонстрирует готовность компаний идти на значительные финансовые потери ради удержания талантливых сотрудников.

3.3. Оценка применимости

Было бы логичным продолжением составить таблицу, в которой сопоставить рекомендации, выработанные в Разделе 3.2 и нынешним положением консалтинговых фирм, текущими стратегиями устойчивого развития, сравнить их или оценить степень развития. Но эта задача представляется чрезвычайно затрудненной для аутсайдера (лица, не обладающего доступа к внутренней информации), потому что ни одна консалтинговая фирма в России из рассматриваемых не публикует такую информацию в открытых источниках. В свою очередь, по фрагментарным данным с сайтов компаний, выступлений сотрудников и личным интервью сложно собрать сопоставимые между собой структурированные данные.

Поэтому выработанные рекомендации с определенной степенью условности подходят для всей группы из 4 компаний и являются ориентирами в устойчивом развитии. Некоторые фирмы уже встроили некоторые элементы в свою бизнес-модель и стратегию, другие – делают это неосознанно. Например, мне удалось глубже погрузиться в бизнес одной из консалтинговых компаний, в которой я проходил стажировку и создавал отчет по КСО. Несмотря на то, что у них не было политик и отчетности в области КСО, на практике оказалось, что они предпринимают значительные действия для своего устойчивого развития.

Ранняя версия подхода к КСД в консалтинге в России (Нефедьев, 2017) была применена на практике в одной из консалтинговых фирм, входящих в список и данной работы. Менеджмент компании рассматривает отчетность по КСО в первую очередь как HR-инструмент для привлечения и удержания сотрудников, поэтому фокус был сделан на донесении различных инициатив до целевой внешней аудитории (см. Таблица 3.1.1).

Структура Отчета и его содержание были получены в ходе десятка интервью с сотрудниками и партнерами фирмы. Отчет имеет произвольную форму, как этап к переходу к более структурированной и сложной форме, например, как GRI. Но все же он имеет свою ценность для компании, потому что на его основе она может разрабатывать инициативы и ценностные сообщения для коммуникаций с заинтересованными сторонами.

Основной проблемой было отторжение КСО как бизнес-инструмента, потому что у менеджмента она воспринимается как маркетинг и благотворительность. Моей задачей было изменить это восприятие, взяв в аргументы подобные отчеты других фирм в отрасли

и расширив понятие КСО до стратегии в целом. В данной работе учтена критика и описана интеграция принципов устойчивого развития (это понятие лучше воспринимается) в саму стратегию.

Таблица 3.3.1

Структура отчета по КСО одной из консалтинговых фирм

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
1. Описание бизнеса компании			
2. Принципы и ценности			
3. Направления корпоративной социальной ответственности	Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> – Проекты компании – Участие в деловых мероприятиях – Исследования – Членство в деловых ассоциациях 	
	Люди	Команда XXX	<ul style="list-style-type: none"> – Разнообразие при приеме на работу – Тренинги – Деловые завтраки и обеды – Менторство – Развитие карьеры – Семья, хобби – Спортивная жизнь – Наш офис
		Студенчество	<ul style="list-style-type: none"> – Лекции и мастер-классы в вузах – Кейс-чемпионаты – Стажировки – Поддержка образования
		Выпускники компании	
	Социальная среда	<ul style="list-style-type: none"> – Волонтерство – Экология, управление отходами 	

Важным элементом стратегии являются инструменты оценивания результатов. Для оценки эффектов от стратегии устойчивого развития в консалтинге предлагается использовать модель, выработанную (Петрова-Савченко, 2017) в диссертации «Оценка эффектов корпоративной социальной деятельности». Автор разделяет понятия результативности: немедленный результат (англ. output), отложенный результат (англ. outcome), эффект (англ. effect), воздействие (англ. impact) и выгода (англ. benefit). Эффект КСД определяется через ценность для заинтересованных сторон компании. Поэтому определение стейкхолдеров и их интересов должно стать первым этапом в оценке стратегии. Для коммуникации ценности компании используют нефинансовую отчетность, которая используются как для стейкхолдеров, так и для менеджмента. «Доступность релевантной, верифицированной и структурированной информации о результатах КСД дает возможность менеджменту понять, что требует пересмотра, какие программы и

проекты являются успешными, а какие не приносят существенного эффекта для компании и ее заинтересованных сторон. Таким образом, грамотная и доведенная до сведения менеджмента оценка эффектов КСД открывает возможность организационного обучения» (Петрова-Савченко, 2017). Влияние стратегии устойчивого развития на стейкхолдеров указано в Таблицах 1.1.2, 2.2.5 и 2.2.6.

Говоря о широких эффектах от внедрения стратегии устойчивого развития, стоит упомянуть широкий спектр экономических выгод, снижение рисков и повышение легитимности бизнеса. В исследовании PriceWaterhouseCoopers (2015) обобщены преимущества от внедрения такой стратегии (Рис. 3.3.1).



Рис. 3.3.1 Преимущества внедрения стратегии в области устойчивого развития
Источник: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

Выработанные рекомендации могут стать основой для построения стратегии устойчивого развития консалтинговой фирмы, что было сделано для одной из компаний. Создание такой стратегии откроет новые возможности для бизнеса и принесет дополнительные выгоды для всего бизнеса.

Заключение

Данная работа показала актуальность стратегии устойчивого развития и возможные опции ее создания. Без адаптации под новые условия консалтинговые фирмы рискуют потерять бизнес, как исчезли предыдущие фирмы, не успевшие ответить на технологические прорывы. Проблематика осложняется риском исчезновения всего человечества в нынешнем виде из-за необратимых действий на природу.

Корректная стратегия устойчивого развития обеспечит фирме конкурентные преимущества в длительной перспективе, поможет развить компетенции будущего и снизить риски ухода с рынка в пользу компаний, появившихся сразу в новой парадигме.

Нет противоречия между нынешней конкурентоспособностью и устойчивым развитием: стратегический подход позволит зарабатывать прибыль собственникам уже сейчас, но и решать коллаборативно глобальные проблемы для успеха в будущем.

Для обеспечения устойчивого развития консалтинговым компаниям в России следует пересмотреть свои бизнес-модель и взаимодействие с заинтересованными сторонами – в первую очередь с сотрудниками и государством. Фирмы должны учесть их меняющиеся интересы, технологические и другие внешние факторы, чтобы изменить подход к выбору рынков (клиентов и продуктов) и к работе со своим главным активом – сотрудниками и их сетями.

Результатом стратегии устойчивого развития станет ценность, создаваемая для заинтересованных сторон, устойчивые финансовые показатели, сниженные риски. А для донесения ценности необходимо быть прозрачнее и отчитываться о результатах, например, через GRI.

Данная выпускная квалификационная работа написана в формате консалтингового проекта, условным заказчиком которого является группа из четырех консалтинговых фирм в России. Проведенный анализ отрасли и внешней среды, выработанные рекомендации могут являться основой для построения стратегии устойчивого развития в одной из компаний. Опрошенные сотрудники компаний в целом подтвердили выделенные тренды и направления развития, что подтверждает практическую ориентированность работы.

Список литературы

- Благов, Ю. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007–2009 гг. / Благов, Ю., Савченко А. – Российский журнал менеджмента, 27 (9). – 2011. – С. 27–48.
- Благов, Ю. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях. / Благов, Ю., Иванова Е. – Российский журнал менеджмента, 7 (1). – 2009. – С. 3–24.
- Голованова, С. Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики. / Голованова, С., Кудрин, А. – НИУ Высшая школа экономики – 2013.
- Зубова, Е. Страна советов: как переживают кризис консалтинговые фирмы [Электронный ресурс]. Forbes Россия. – 2015. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/finansy/igroki/286703-strana-sovetov-kak-perezhivayut-krizis-konsaltingovye-firmy> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Нефедьев, В. Корпоративная социальная деятельность консалтинговых фирм в России. – Курсовая работа. – Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. – 2017.
- Онуфриева, З. Как все устроено: Консультант „Большой тройки“ [Электронный ресурс]. – The Village. – 2014. Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/people/howtobe/171151-belyy-vorotnichok-sotrudnik-mezhdunarodnoy-konsaltingovoy-kompanii> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- ООН. Наше общее будущее. – 1987. Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>
- Петрова-Савченко, А. Оценка эффектов корпоративной социальной деятельности. – Санкт-Петербургский государственный университет. – Спб, 2017.
- РБК. Спецпроект: Основы блокчейна. – Режим доступа: <http://cognitive.rbc.ru/blockchain-basics> (Дата обращения: 5 мая 2018).
- РИА. Медведев: на значительной части рынков РФ конкуренция еще не развита. / РИА Новости. Россия сегодня. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20150902/1224377759.html> (Дата обращения: 5 мая 2018).
- Чалабян, А. 10 историй о McKinsey, гибкости и филантропических проектах от Аветика Чалабяна [Электронный ресурс]. – McKinsey Россия. – Режим доступа: <https://vk.com/@mckinseyrussia-avetik-chalabyan> (Дата обращения: 3 апреля 2018).
- Щетинина, Н. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс]. – 2014. Режим доступа: <https://ppt-online.org/177239> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Baaij, M. An Introduction to Management Consultancy. – SAGE Publications Ltd. – Rotterdam, 2014.

- Burke, L. How corporate social responsibility pays off. / Burke, L., Logsdon J. M. – Long Range Planning 29 (4). – 1996. – С. 495–502.
- Cecere, M. The Future Of Consulting Through 2020. Digital Is Changing The Operating Model, Services, And Strategies Of Consulting Firms. – Forester. – 2016.
- Chandler, A. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. – Harvard University Press. – Cambridge. – 1990.
- Chandler, A. Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – MIT Press. – Cambridge. – 1962.
- Christensen, C. Consulting on the cusp of disruption. The industry that has long helped others sidestep strategic threats is itself being upended. – Harvard Business Review : 107–114. – 2013.
- Consultancy.uk. Management Consulting [Электронный ресурс]. – Consultancy.uk. – 2014. – Режим доступа: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Consultancy.uk. Trends and challenges in the management consulting industry [Электронный ресурс]. – Consultancy.uk. – 2016. – Режим доступа: <https://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- ConsultingSearcher. Consulting 4.0: The Future of Consulting or just a Trend? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-competence-centre/The-consulting-market/Consulting-4.0-The-Future-of-Consulting-or-just-a-Trend> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Crighton, Randall. A Strategic Analysis of a Consulting Firm's Market Expansion Plan [Электронный ресурс]. – Simon Frazer University. – 2005.
- Davies, J. Why CDP, GRI, DJSI stand out among sustainability frameworks. 2013. <https://www.greenbiz.com/blog/2013/08/19/why-cdp-gri-djsi-stand-out-among-sustainability-frameworks>
- Deloitte Insights. The Fourth Industrial Revolution is here — are you ready? [Электронный ресурс]. – Deloitte, 2018.
- Deloitte. Global Impact Report 2017 [Электронный ресурс]. – Deloitte, 2018. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/Deloitte-2017-Global-Impact-Report.pdf> (Дата обращения: 15 марта 2018).
- Eberhard, B. Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution [Электронный ресурс]. / Eberhard B., Podio, M. et al. – International Journal of Business and Economic. – 2017.

- Edem McCallum. About us [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <https://edenmccallum.com> (Дата обращения: 15 марта 2018).
- Frederiksen, L. Top 5 Business Challenges for Management Consulting Firms [Электронный ресурс]. – Hinge. – 2017. Режим доступа: <https://hingemarketing.com/blog/story/top-5-business-challenges-for-management-consulting-firms> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Freeman, R. Strategic Management: a Stakeholder Approach [Электронный ресурс]. – Pitman. – Boston, MA, 1984.
- GRI. Global Reporting Initiative. – 2016. Режим доступа: <http://gri.org> (Дата обращения: 5 марта 2018).
- Kipping, M. Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. / Kipping, M., Engwall, L. – Oxford University Press. – New York. – 2002.
- Kolko, J. Design Thinking Comes of Age. – Режим доступа: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (Дата обращения: 5 марта 2018).
- Matten, D. „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility [Электронный ресурс]. / Matten, D., Jeremy M. – The Academy of Management Review 33 (2). – 2008.
- McKenna, C. The Origins of Modern Management Consulting. – Business and Economic History, 24 (1). – 1995.
- Moazed, A. Platform Business Model. – Applico, Inc. – Режим доступа: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/> (Дата обращения: 5 марта 2018).
- Porter, M. Creating Shared Value [Электронный ресурс]. Harvard Business Review. / Porter, M., Kramer, M. – 2011. – Режим доступа: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value#> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- PriceWaterhouseCoopers. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности. – 2015. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- PriceWaterhouseCoopers. Innovation for the Earth. Harnessing technological breakthroughs for people and the planet [Электронный ресурс]. : Report for World Economic Forum. – 2017.
- Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution [Электронный ресурс]. – Foreign Affairs. – 2018. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (Дата обращения: 1 мая 2018).

- Sustainable Development Goals [Электронный ресурс]. United Nations. – Режим доступа: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Дата обращения: 18 мая 2017).
- The Economist. From big business to big government; Management consultants [Электронный ресурс]. The Economist: 57. – 2005. – Режим доступа: www.economist.com/node/4374300 (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- The Economist. Hot Topics: The Future of the Consulting Industry [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: www.economist.com/node/4345678 (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- The Economist. In the eye of the storm. Why McKinsey is under attack in South Africa [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.economist.com/news/business/21730191-consulting-firm-worked-trillian-capital-owned-gupta-family-associate-why-mckinsey> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- The Economist. The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: www.economist.com/node/43756345 (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- The Economist. Theories X and Y [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <https://www.economist.com/node/12370445> (Дата обращения: 10 апреля 2018).
- Uenlue, J. Platform Business Model: Complete Guide. – Innovation Tacktics. – 2014. Режим доступа: <http://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/> (Дата обращения: 5 марта 2018).
- Wood, J. Corporate Social Performance Revisited. – Academy of Management Review 16 (4). – 1991. С. 691–718.
- Wood, P. Key Trends in 2017 for the Consulting Industry [Электронный ресурс]. – Infodesk. – 2017. – Режим доступа: <http://www.infodesk.com/consulting-industry/author/patty-wood> (Дата обращения: 10 апреля 2018).

Приложения

Приложение 1. Отчет по корпоративной социальной ответственности консалтинговой фирмы в России

Данные Отчета «очищены» от конфиденциальных данных и представлены в значительно ограниченном виде только для ознакомления со структурой. Полная версия Отчета содержит более 30 страниц вместе с графикой и находится в компании. Название компании зашифровано под «XXX».

Таблица 4.1

Структура Отчета

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
1. Описание бизнеса компании			
2. Принципы и ценности			
3. Направления корпоративной социальной ответственности	Клиенты	<ul style="list-style-type: none">– Проекты компании– Участие в деловых мероприятиях– Исследования– Членство в деловых ассоциациях	
	Люди	Команда XXX	<ul style="list-style-type: none">– Разнообразие при приеме на работу– Тренинги– Деловые завтраки и обеды– Менторство– Развитие карьеры– Семья, хобби– Спортивная жизнь– Наш офис
		Студенчество	<ul style="list-style-type: none">– Лекции и мастер-классы в вузах– Кейс-чемпионаты– Стажировки– Поддержка образования
		Выпускники компании	
	Социальная среда	<ul style="list-style-type: none">– Волонтерство– Экология, управление отходами	

*** ДАННЫЕ ОТЧЕТА КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫ.

ПРЕДСТАВЛЕНЫ В НАПЕЧАТАННОМ ВИДЕ КОМИССИИ ***